

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК 330.341

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
«04» \_\_\_\_\_ грудня 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему «Управління стійким розвитком підприємства в умовах  
турбулентного середовища»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УВ-91мп  
ШОЛОМ Інна Леонідівна

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту,  
к. е. н., доц. ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна

**Рецензент:**

Завідувач кафедри промислового маркетингу  
д.ф. – м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань*

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ  
СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
«07» \_\_\_\_\_ листопада 2019 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці  
ШОЛОМ ІННІ ЛЕОНІДІВНІ**

**1. Тема дисертації:** «Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища»

наукова керівниця дисертації Лазоренко Таїсія Василівна, к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року, № 3179-с.

**2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.

**3. Об'єкт дослідження:** система управління стійким розвитком промислового підприємства.

**4. Предмет дослідження:** теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти стійкого розвитку діяльності підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сукупність наукових підходів до визначення сутності «стійкого розвитку» та принципів його забезпечення;
- виявити сучасні концепції управління стійким розвитком;
- визначити основні методологічні підходи до оцінки стійкості діяльності промислового підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- охарактеризувати передумови удосконалення управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища;
- дослідити та надати опис наявної системи управління стійким розвитком підприємства;
- оцінити стійкість діяльності ПрАТ «Оболонь» та виявити основні проблемні аспекти розвитку;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати стратегічні пропозиції щодо удосконалення системи управління стійким розвитком відповідно до визначених проблем;
- запропонувати механізм реалізації стратегії забезпечення стійкості діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- визначити економічну доцільність впровадження розробленої стратегії для підприємства.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) концептуальні підходи до трактування стійкості розвитку підприємства;
- 2) ключові складові забезпечення сталого розвитку;
- 3) показники економічної оцінки стійкого розвитку підприємства
- 4) організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»;
- 5) динаміка зміни показників господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.;
- 6) комплексна оцінка забезпечення стійкості ПрАТ «Оболонь»;
- 7) проблемні аспекти у забезпеченні стійкого розвитку;
- 8) алгоритм реалізації механізму стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- 9) економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого механізму;
- 10) прогнозована оцінка рівня ККО після реалізації запропонованих заходів.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Тези «Sustainable development as a factor of economic growth», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації».
- 2) Стаття «Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства» у науковий фаховий журнал «Галицький економічний вісник», 2020 рік, №6 (фахове видання)

## **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.**

### **9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Оболонь»	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Діагностика існуючої системи управління стійким розвитком	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Оцінювання забезпечення стійкого розвитку підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування пропозицій удосконалення системи управління стійким розвитком та механізму ефективного розвитку ПрАТ «Оболонь»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів та прогнозування наслідків їх реалізації	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

\_\_\_\_\_

Інна Шолом

Наукова керівниця

\_\_\_\_\_

Таїсія Лазоренко

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «*Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища*» містить 120 сторінок, 20 таблиць, 19 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 69 найменувань.

*Актуальність* забезпечення стійкого розвитку обумовлена подіями останніх років, що включають банкрутство великих корпорацій, угоди щодо партнерства та злиття, які не були підписані з огляду взаємний низький рівень довіри до потенційного партнера, відмова значної кількості споживачів купувати продукцію соціально-безвідповідальних компаній та бойкот таких компаній на світовому рівні. Виникає необхідність в проведенні оцінки рівня стійкості та визначенні необхідних інструментів для забезпечення балансу усіх складових розвитку підприємства.

*Метою роботи* є обґрунтування заходів та напрямів забезпечення системи стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення *завдань*:

- розглянути сукупність наукових підходів до визначення сутності «стійкого розвитку», надати характеристику принципів його забезпечення;
- виявити сучасні концепції управління стійким розвитком;
- визначити основні методологічні підходи до оцінки стійкості діяльності промислового підприємства;
- охарактеризувати передумови удосконалення управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища;
- дослідити та надати опис наявної системи управління стійким розвитком досліджуваного підприємства;
- оцінити стійкість діяльності підприємства та виявити основні проблемні аспекти розвитку;
- сформулювати стратегічні пропозиції та механізми щодо удосконалення системи управління стійким розвитком відповідно до визначених проблем;
- визначити економічну доцільність впровадження розробленої стратегії для ПрАТ «Оболонь».

**Об'єктом дослідження** є система управління стійким розвитком промислового підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти стійкого розвитку діяльності підприємства.

**Методи дослідження:** системний підхід, методи групування та узагальнення, методи економічного аналізу та порівняння, графічний метод.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У магістерській роботі було запропоновано екологічний проєкт, що є частиною забезпечення системи управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища та несе інноваційну значущість для обраного підприємства. Також, дістало подальшого розвитку дослідження основ забезпечення сталого розвитку на промисловому підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління стійким розвитком можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, стратегічний напрямок яких визначається впровадженням принципів сталого розвитку та його складових в свою діяльність.

#### **Публікації:**

1. Тези «Sustainable development as a factor of economic growth», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації», Полтава, 28 травня 2020 р. (6 ч.)

2. Стаття «Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства» у науковий фаховий журнал «Галицький економічний вісник», 2020 рік, №6 (фахове видання)

**Ключові слова:** стійкий розвиток, турбулентність, невизначеність, система, концепція сталого розвитку, економічна ефективність, підприємство, екологія, управління.

## ABSTRACT

Master's thesis on «**Management of sustainable development of the enterprise in conditions of turbulent environments**» includes 120 pages, 20 tables, 19 drawings, 4 attachments. The bibliography list consists of 69 items.

*The relevance* of ensuring sustainable development is due to recent events, including the bankruptcy of large corporations, partnership and merger agreements that were not signed due to the mutual low level of trust in a potential partner, the refusal of a significant number of consumers to buy products of socially irresponsible companies and a boycott of such companies on the worldwide level. There is a need to assess the level of sustainability and identify the necessary tools to ensure the balance of all components of enterprise development.

**The goal of the research** is substantiation of the areas of sustainable development in an industrial enterprise in conditions of turbulent environment.

The purpose of the study necessitated the solution of the following **tasks**:

- consider a set of scientific approaches to defining the meaning of "sustainable development", describe the principles of its provision;
- identify modern concepts of sustainable development management;
- determine the main methodological approaches to assessing the sustainability of the industrial enterprise;
- describe the preconditions for improving the management of sustainable development in conditions of turbulent environment;
- investigate and provide a description of the existing management system for sustainable development of the researched enterprise;
- assess the sustainability of the enterprise and identify the main problematic aspects of development;
- form strategic proposals and mechanisms for improving the management system of sustainable development in accordance with the identified problems;
- determine the economic expediency of implementing the developed strategy for PJSC «Obolon».

**The object of the research** is the management system of sustainable development of an industrial enterprise.

**The subject of the research** is theoretical, scientific-methodical and practical aspects of sustainable development of enterprise.

**Research methods:** systematic approach, methods of grouping and generalization of results, methods of economic analysis and comparison, graphic modeling.

**Scientific novelty of the obtained results.** In the master's thesis, an environmental project was proposed, which is part of the management system of sustainable development in a turbulent environment and has innovative significance for the selected company. Also, the study of the sustainable development basics at the industrial enterprise was further developed.

**The practical significance.** The recommendations and proposals for improving the management system of sustainable development developed in the master's dissertation for a master's degree can be used in practice by domestic industrial enterprises, whose strategic direction is determined by the implementation of the principles of sustainable development and its components in their activities.

**Publications:**

1. Thesis "Sustainable development as a factor of economic growth", participation in International Scientific-Practical Conference «Economics, finance, accounting and law in the context of globalization», Poltava, May 28, 2020 (6 part).

2. Article "Theoretical basics of the concept of managing enterprise sustainable development" in the scientific professional journal "Galician Economic Bulletin", 2020, №6 (professional publication).

**Keywords:** *sustainable development, turbulence, undetermination, system, concept of sustainable development, economic efficiency, enterprise, ecology, management.*



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	13
1.1. Сутність та принципи стійкого розвитку підприємства .....	13
1.2. Сучасні концепції управління стійким розвитком підприємства .....	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління стійким розвитком підприємств.....	28
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	38
2.1. Дослідження передумов удосконалення управління стійким розвитком підприємства .....	38
2.2. Діагностика системи управління стійким розвитком на підприємстві .....	53
2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку підприємства .....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	74
3.1. Пропозиції щодо формування стратегії управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища .....	74
3.2. Механізм реалізації стратегії щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства .....	85
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства.....	90
Висновки до розділу 3 .....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

Нестабільність світової економіки та посилення глобалізаційних процесів вимагає від комерційних підприємств постійний пошук методів подолання кризових явищ та затвердження конкурентних переваг на ринку, забезпечення сталого розвитку, що передбачатиме баланс економічного та соціо-екологічного зростання. Тому вагоме значення має динамічний розвиток концепції стійкого розвитку як серед великих, так і малих підприємств. Формування індикаторів стійкого розвитку в цілому пов'язано не лише з зниженням економічних показників діяльності, але також із погіршенням стану навколишнього середовища та ефективності екологічних рішень.

Актуальність забезпечення стійкого розвитку на підприємстві обумовлена подіями останніх років, що включають банкрутство великих корпорацій, угоди щодо партнерства та злиття, які не були підписані з огляду взаємний низький рівень довіри до потенційного партнера, відмова значної кількості споживачів купувати продукцію соціально-безвідповідальних компаній та бойкот таких компаній на світовому рівні. Виникає необхідність в проведенні оцінки рівня стійкості та визначенні необхідних інструментів для забезпечення балансу усіх складових розвитку.

До причин, що зумовлюють проблеми забезпечення системи управління стійким розвитком комерційних підприємств, можна віднести:

- невизначеність підходів до трактування поняття «стійкий розвиток» та умов його досягнення;
- мінливість ринкових умов існування, обумовлена зовнішніми факторами, що унеможлиблює стійкий розвиток підприємства та його прогнозування;
- здійснення оцінки стійкості є доцільною як на рівні організації, так і усієї економічної системи на рівні країни;
- складність і ризикованість проведення перебудов та змін внутрішніх процесів промислового підприємства.

Питанню стійкого розвитку економічних систем та принципів його реалізації присвячено багато наукових праць вітчизняних та іноземних вчених, серед яких

Ансофф І.[1], Брутланд Г.Х.[7], Зуб А. Т.[2], Данилишин Б. М.[5], Гросул В.А.[3], Новікова О.Ф., Амоша О.І. та Антонюк В.П. [29]. Практичні аспекти принципів стійкого розвитку були розглянуті у працях Гальчак Х. Р. [11] та Чернової Т.Л. [12]. Проте розробка системи індикаторів стійкого розвитку має дискусійною і має відкритий характер наукової проблеми.

*Мета роботи* полягає в обґрунтуванні заходів та напрямів забезпечення системи стійкого розвитку промислового підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

*Завдання роботи.* Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань дослідження:

- розглянути сукупність наукових підходів до визначення сутності «стійкого розвитку», надати характеристику принципів його забезпечення;
- виявити сучасні концепції управління стійким розвитком;
- визначити основні методологічні підходи до оцінки стійкості діяльності промислового підприємства;
- охарактеризувати передумови удосконалення управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища;
- дослідити та надати опис наявної системи управління стійким розвитком досліджуваного підприємства;
- оцінити стійкість діяльності підприємства та виявити основні проблемні аспекти розвитку;
- сформулювати стратегічні пропозиції щодо удосконалення системи управління стійким розвитком відповідно до визначених проблем;
- запропонувати механізм реалізації стратегії забезпечення стійкості діяльності промислового підприємства;
- визначити економічну доцільність впровадження розробленої стратегії для ПрАТ «Оболонь».

*Об'єкт дослідження* – система управління стійким розвитком промислового підприємства.

*Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти стійкого розвитку діяльності підприємства.*

*База дослідження – Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь», розташоване за адресою м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3.*

*Методи дослідження.* У процесі виконання магістерської дисертації було застосовано комплекс загальних та специфічних наукових методів. Теоретико-методологічну основу для вирішення поставлених завдань становлять такі загальнонаукові методи дослідження як системний підхід, аналіз, синтез, систематизація, узагальнення та графічний метод для формування загального уявлення. Теоретична основа дослідження була сформована за рахунок наукових праць видатних зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених вивченню концепції сталого розвитку та вдосконалення механізмів її забезпечення.

*Елементи наукової новизни.* У магістерській роботі було запропоновано екологічний проєкт, що є частиною забезпечення системи управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища та несе інноваційну значущість для обраного підприємства. Також, дістало подальшого розвитку дослідження основ забезпечення сталого розвитку на промисловому підприємстві.

*Практична значущість для підприємства.* Запропоновані та обґрунтовані шляхи удосконалення системи управління стійким розвитком можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, стратегічний напрямок яких визначається впровадженням принципів сталого розвитку та його складових в свою діяльність.

*Апробація результатів роботи:*

1. Тези «Sustainable development as a factor of economic growth», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації».

2. Стаття «Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства» у науковий фаховий журнал «Галицький економічний вісник», 2020 рік, №6 (фахове видання).

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність та принципи стійкого розвитку підприємства**

В сучасних умовах нестабільної економіки функціонування підприємств тісно пов'язане з усією сукупністю промислових та непромислових суб'єктів на ринку, особливістю яких є підвищена конкурентна боротьба. Така залежність створює певні несприятливі умови для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації, а тому необхідним завданням для кожного підприємства є адаптація до швидких турбулентних змін середовища та пошук ефективних механізмів управління розвитком.

Управління – це визначений контроль, який має вплив на виробничий процес, систему в цілому задля забезпечення їх стійкості або переходу до іншого стану, що передбачено цілями підприємства.

Видатні вчені економіки, в тому числі І. Ансофф, які займалися питаннями стратегічного управління, наголошують саме на тому, що зовнішнє середовище, де функціонують сучасні організації, має ознаки мінливості, складності, залежності. Як результат, таке середовище є невизначеним і досить суперечливим [1].

Також, економічні праці тих же вчених визначають категорію «турбулентності», що використовується з метою характеристики ринкового середовища. Як альтернативу, для опису особливостей змін зовнішнього середовища можуть бути застосовані поняття «динамічність» і «невизначеність», які за своїм змістом не є однозначними та точними. Таким чином, «невизначеність» характеризує неповноту інформації про фактори впливу, що зумовлює складність прийняття рішень на управлінському рівні. Підвищується імовірність ризику недовісти поточної стратегії підприємства, а також ускладнюються розрахунки витрат, що супроводжуються завдяки іншим можливим стратегічним напрямкам. В такому випадку, в підсумку виникає багатоваріантність отриманого результату.

Автор праці «Стратегічний менеджмент» Зуб А. Т. стверджує, що «...управлінцям досить складно визначити особливості зовнішнього середовища, характерні зміни, і, як наслідок, – рішення приймаються без врахування повної точної інформації про фактори середовища функціонування компанії» [2]. Параметри «турбулентність» та «динамічність» є подібними за змістом і характеризують наявність численних причинних взаємодій серед інших елементів ринкового середовища.

Отже, поняття «турбулентність в сучасних умовах» являє собою «нову реальність», в якій конкурентоспроможні підприємства змушені забезпечувати свою діяльність. Турбулентність ринку визначає численність лінійних та нелінійних чинників середовища, що виникають випадково та постійно змінюються, а невизначеність поведінки зумовлює інваріантність стратегії розвитку організації [3].

Підприємницька діяльність, зокрема, є складною взаємопов'язаною системою, основою якої є виробничий процес, що включає різні елементи (функціональні групи, підрозділи, персонал). Діяльність сукупних елементів спрямована на досягнення поставлених цілей організації та задоволення попиту споживачів. Чинники зовнішнього середовища безпосередньо впливають на підприємство, забезпечуючи фундаментальними ресурсами (входи) для господарської діяльності, наслідком перетворення яких є кінцеві результати (виходи) виробничого процесу.

Таким чином, в турбулентних умовах ринку комерційні підприємства змушені постійно розвиватися та забезпечувати певні зміни, що дозволять не лише вижити на ринку, а й зберегти конкурентні переваги. Згідно з дослідженням В.А. Василенка, розвиток – це постійні перетворення, що мають на меті досягнення ефективного стану системи, а процес, що не має часових обмежень, часто має стрибкоподібний характер із подоланням різних кризових явищ. Правильний баланс стійкості та економічного зростання визначає розвиток підприємства. Сутність «сталого розвитку» передбачає певну суперечність, оскільки містить в собі два поняття: власне сталість (від англ. «sustainable» - стійкий) і розвиток

(«development» - покращення, еволюція). Протиріччя полягає в тому, що сам розвиток означає зміну, а сталість – стабільність, тобто незмінність визначеного стану системи. Тому існує думка про неправильне трактування терміну «сталий розвиток», а більш точно слід розглядати його як «підтримуваний розвиток». Це – розвиток «тривалий» («самодостатній»), а саме той, що не суперечить майбутньому існуванню та розвитку людства.

Загалом, існують різні аспекти наукових поглядів щодо поняття «розвиток» підприємства, які можна виділити в окремі підходи до визначення його сутності (рис. 1.1) [6].

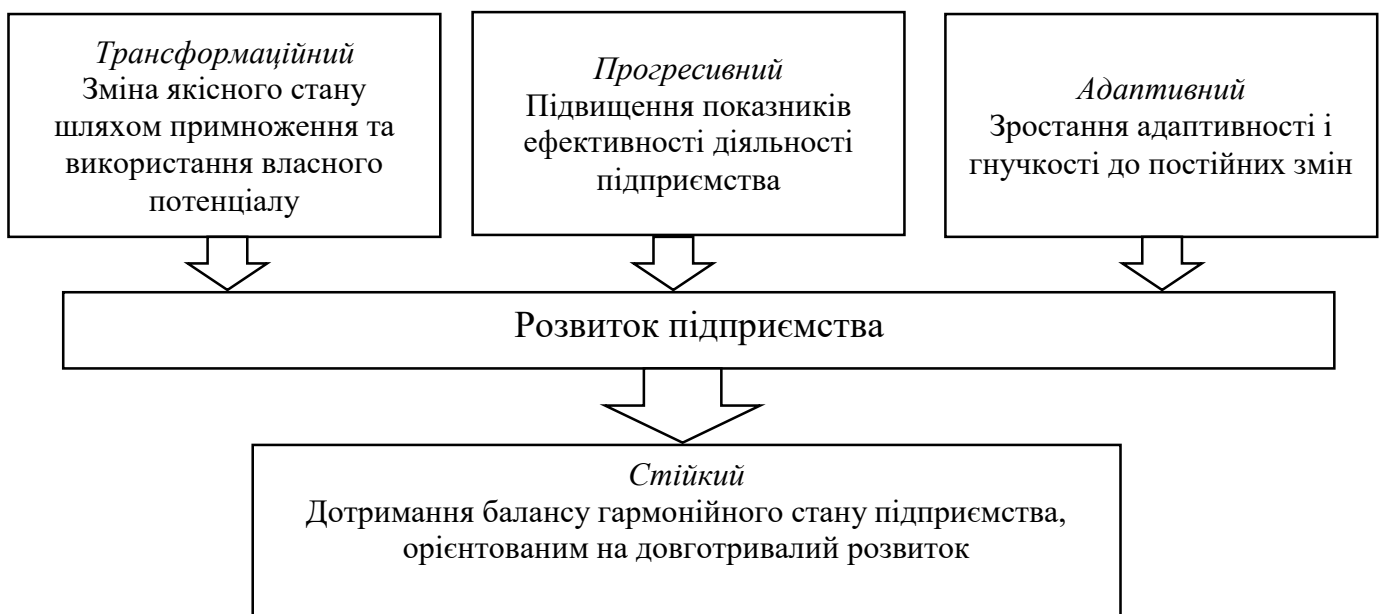


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення категорії «розвиток підприємства»  
Джерело:[6]

Поняття «стійкий» вперше згадується 1987 року в доповіді Г. Х. Брунтланд «Наше спільне майбутнє», де було зазначено, що серед головних механізмів забезпечення змін є: створення перспектив для покращення існування населення та навколишнього середовища, а також розв’язання проблемо розвитку промисловості, енергетики, регіональних та міжнародних відносин [7]. З того часу, існує широкий спектр трактувань поняття «сталий розвиток». Наприклад, у вищезазначеній доповіді зазначалося, що дане поняття передбачає розвиток, який задовольняє сучасне покоління, проте не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь забезпечувати власні потенційні потреби. Тобто йдеться про мінімізацію

несприятливих наслідків виснаження природних ресурсів та екологічного забруднення в результаті швидкого соціально-економічного розвитку людства задля майбутнього.

Стратегія «стійкого розвитку» передбачає такий план в довгостроковій перспективі, що має на меті перманентне оновлення змісту економічної системи, а саме створення такого стану економіки, що сприяє господарській діяльності підприємства задовольняти попит споживачів, виконувати зобов'язання перед суспільством, державою, іншими організаціями відповідно до заданих цілей навіть в мінливому зовнішньому середовищі та за умови обмежених ресурсів.

Категорія «сталий розвиток» містить в собі незліченну кількість наукових трактувань, внаслідок чого важко виділити єдине значення. Такі вчені як Данилишин Б. М. та Шостак Л. В. визначають рівноважний стійкий розвиток як систему суспільного виробництва, що забезпечує раціональне співвідношення між економічним зростанням, оптимізацією якісного стану ресурсного забезпечення, розвитком духовних та матеріальних потреб населення. Більш точне обґрунтування даної категорії надають Гросул В.А. і Мамаєва Г.С. Так, стійкий розвиток – це сукупна система управління організацією, що являє собою збалансований, гармонійний та довготривалий розвиток організації, діяльності якої націлена на забезпечення цілісної рівноваги з урахуванням перемінних зовнішніх умов функціонування та досягнення стійких ефективних результатів діяльності підприємства [8].

З огляду на незліченну кількість наукових трактувань, визначають п'ять загальних концептуальних підходів до пояснення змістовного значення «стійкості» розвитку організації (рис. 1.2).

1) Термін «steady state», що означає стійкий стан, був запропонований Р. Солоу і передбачає характер динамічного рівноваги заданої економічної системи. «Стойкість» являє собою процес, близький до рівноваги, проте ці поняття не є тотожними.

2) Стойкість підприємства часто ототожнюється з його фінансовими показниками. На думку прихильників даного підходу, формування фінансової



стійкості пов'язано з стабільним надходженням прибутків, при цьому створюючи переваги для ефективного застосування фінансових ресурсів,

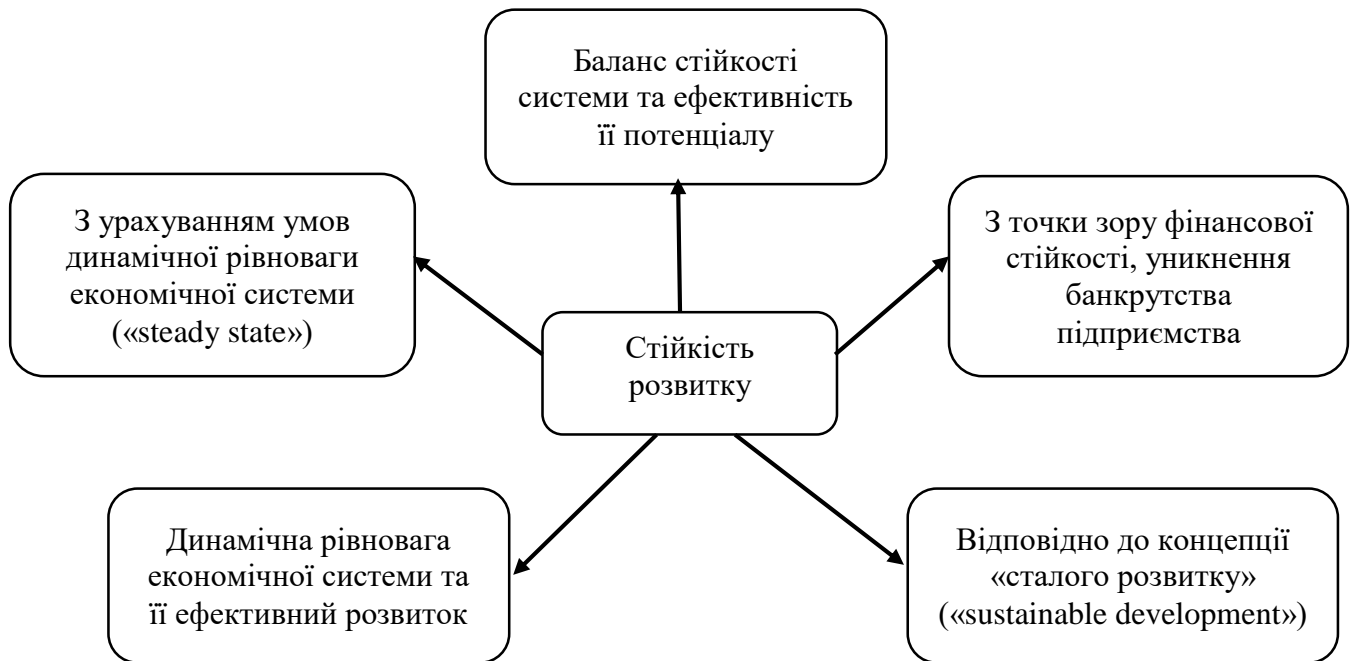


Рис. 1.2. Концептуальні підходи до трактування стійкості розвитку підприємства  
Джерело: [9]

зростання ритмічності та точності процесів матеріально-технічного забезпечення, виготовлення та реалізації продукції. Хоча, на сьогоднішній день існує чимало українських підприємств, що функціонують зі збитками, при цьому не є банкрутами й успішно продовжують свою діяльність.

3) Принципи концепції «стійкого розвитку» є основою для оцінювання стійкості економічної складової. Вважається, що поняття «сталий розвиток» пов'язане з вивченням взаємовідносин суспільства, природи та людини зокрема. Нова стратегія соціального розвитку бере початок з пріоритетів майбутнього і визначається як процес виживання та неперервного цивілізаційного розвитку за умов збереження природного середовища. Цей підхід підтримується багатьма світовими вченими, й до сьогодні не втрачає своєї актуальності.

4) «Sustained positive economic growth» передбачає створення динамічної рівноваги системи та ефективного її розвитку. Категорія «розвиток» співвідноситься з поняттями «ріст», «зростання», а саме зростання показників соціально-економічної системи.

5) Відповідно до теорії систем, «стійкість розвитку підприємства» розглядається, враховуючи можливі обмеження ринку та потенціалу організації. Можливість підприємства ефективно застосовувати потенціал для створення методів адаптації до змін в турбулентних умовах характеризує його здатність до стабільного функціонування на ринку та створення конкурентних переваг [9].

Принципи кожного процесу є основним рушієм, системними правилами, які формують загальне бачення і структурність розуміння контекстного підґрунтя кожної концепції. Ключовими принципами сталого розвитку організації відносяться є наступні положення [10]:

- вирішення задач, що безпосередньо стосуються розвитку як сучасного, так і наступного поколінь, рівноправних в ресурсних потребах;
- динамічність: найчастіше, перетворення у певному параметрі діяльності організації зумовлюють перетворення в інших. Відповідно, в кожен період часу підприємство визначається певною сукупністю характеристик, що відображають ефективність виробничо-фінансової діяльності;
- можливість балансу економічної та екологічної складових: реалізація такого рівня розвитку, при якому індивіди виробничої сфери або іншої економічної сфери діяльності мають мінімальний нищівний вплив на довкілля;
- адаптивність та гнучкість: кожна організація є відкритою системою, що має бути гнучкою, здатною пристосовуватись до змін в навколишньому середовищі задля можливості стійкого на конкурентоспроможного існування на ринку в довгостроковій перспективі. Тому необхідною умовою цього принципу є здатність до прийняття стратегічних управлінських рішень;
- цілісність, а саме: можливість оновлення, пошук необхідних елементів та перетворення в новітню систему, із одночасним підтриманням фінансової рівноваги. Цей принцип є фактором, який відображає результативність діяльності, а саме наскільки ефективним є баланс та пропорціональність окремих складових діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної;

- цілеспрямованість: забезпечення такого взаємозв'язку між складовими, який би дозволив підтримувати стимули стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

- можливість балансу економічної та соціальної складових, що полягає в максимальному задоволенні попиту населення ресурсами, створеними в результаті економічного розвитку.

Слід додати наступні, дещо відмінні, принципи стійкого розвитку, які виділяють Чернова Т.Л. і Гальчак Х.Р.[11, 12]:

- принцип обачності: запобігання незворотних та непередбачуваних змін за рахунок своєчасного збереження навколишнього середовища;

- принцип передбачення та попередження: такий підхід є дешевшим та безпечнішим, ніж майбутня ліквідація завданих збитків довкіллю;

- принцип «за рахунок забруднювача»: компенсації та штрафові санкції як обов'язкова відповідальність користувачів природних ресурсів за завдану екологічну шкоду.

Чернова Т.Л. робить акцент ще на кількох принципах, а саме:

- 1) принцип збалансованості між забрудненням та природним ресурсом – встановлення прийнятних норм обсягу відходів та інших видів забруднення, використання природних ресурсів, що мають можливість відновлюватись;

- 2) принцип підтримання сучасного стану природного середовища на сталому рівні – перешкоджання можливим втратам ресурсів та ресурсного потенціалу, зменшення природного різноманіття;

- 3) принцип раціонального землекористування – мінімізація інтенсивності понаднормового землекористування [12].

Таким чином, виокремлюються 2 різні підходи щодо характеристики принципів стійкого розвитку підприємства. Основою першого становить розгляд організації на засадах системності, яка допомагає виявити доцільність дотримання класичних принципів діяльності підприємства за умов сталого розвитку. Інший – визначає принципи, що співвідносяться з триєдиним критерієм до стійкості, а саме з виділенням пов'язаних між собою екологічної, економічної і соціальної сфер

(рис.1.3). Порушення збалансованості між цими складовими зумовлює погіршення якості життя в різних аспектах, а також має критичні наслідки на глобальному рівні.

Узагальнюючи, варто відмітити зв'язок стійкого економічного розвитку з потенціалом підприємства. Це є основою забезпечення рівноважного стану в процесі розвитку підприємства. Для підприємств з успішною системою управління стійким розвитком властиві наведені фактори:

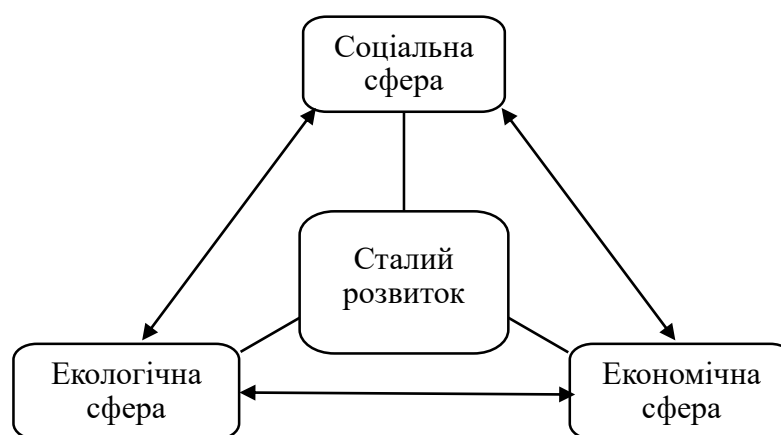


Рис. 1.3. Ключові складові забезпечення сталого розвитку

*Джерело: [13]*

- зростання прибутку та підвищення значень фінансових показників;
- соціальна захищеність, професійна компетентність, комфортність праці;
- сприятлива оцінка господарської діяльності суспільством, стейкхолдерами, державою;
- стабільне збільшення кількості споживачів, задоволення їх попиту, що є джерелом доходу організації.
- забезпечення соціальної відповідальності та оптимального співвідношення між використанням природних ресурсів та збереженням навколишнього середовища.

Також, характерними є використання технологій із відсутнім або мінімальним негативним впливом на довкілля, участь у соціальних проєктах, спрямованих на підвищення уваги як інших підприємств, так і споживачів на проблеми навколишнього середовища, сприятлива оцінка процесу та етики діяльності компанії населенням.

## **1.2. Сучасні концепції управління стійким розвитком підприємства**

В сучасних умовах безперервних змін, питання стійкого розвитку організації є одним з найважливіших під час наукових дискусій. Воно постає як один з найбільш можливих та ефективних альтернативних підходів до абсолютного економічного зростання. Саме тому актуальним залишається обґрунтування концепції управління стійким розвитком компанії. Дана концепція, сформована насамперед для розв'язання поточних суспільних питань, зрештою є підґрунтям для вивчення тенденцій росту підприємств в розрізі соціальної, екологічної та економічної сфери, орієнтованих на досягнення стійких результатів динаміки. Дотримання особливостей та певних закономірностей динаміки розвитку допомагає здійснити пошук механізмів забезпечення стабільності вже на перших етапах гальмування темпів розвитку. Як наслідок, розробка концепції управління стійким розвитком організації є важливою та необхідною основою впорядкування і вибору управлінських механізмів забезпечення стійкості.

Стійкий розвиток – це антикризовий, невпинний, стабільний та підконтрольний процес, з характерним зростанням економічної ефективності діяльності підприємства з паралельним посиленням сфери відповідальності перед клієнтами та партнерами, а також розробленими заходами щодо охорони навколишнього середовища, спрямованими на покращення якості життя як для теперішнього, так і наступного покоління.

З часом затвердилося розуміння того факту, що лише зростання економічних показників не усуне проблем, які виникають в соціальній сфері, і, тим більше, не призведе до екологічної стійкості. Розроблена концепція стійкого розвитку пропонує комбінований підхід до діяльності компаній, при якому досягається паритетність соціальних, економічних та екологічних цілей підприємства, їх інтеграція та взаємозв'язок, зокрема ототожнення темпів економічного зростання та швидкості відновлення природних ресурсів. Як було зазначено вище, сталий розвиток базується на трьох основних сферах діяльності: економічна, екологічна та соціальна.

Таким чином, це дає можливість екологізувати виробничу діяльність підприємства із одночасним ростом фінансових показників та розв'язанням соціальних проблем. Комплексне узгодження та баланс складових вимагає раціонального співвідношення між природозбереженням та соціально-економічним процвітанням. Зв'язок між екологічною та соціальною складовою являє собою потребу підтримання рівня ресурсного потенціалу для наступних поколінь; економічною і соціальною – це раціональний та чесний розподіл матеріальних благ, задоволення споживчого попиту; економічною і екологічною – техногенний вплив господарської діяльності на природу у вартісному еквіваленті. Подібний баланс складових зумовлює посилення конкурентних переваг суб'єкта ринку. Таким чином, зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок дотримання принципів стійкого розвитку втілює в собі не лише покращення позицій серед конкурентів та оптимізацію природокористування, а й корпоративну соціальну відповідальність (за безпосередній чи опосередкований вплив на соціальну, екологічну, економічну системи).

Як зазначалося раніше, важко виділити єдине наукове трактування поняття «стійкості» підприємства. Тому виділяють кілька підходів систематизації видів сталого розвитку організації [14].

1. Фінансово-орієнтований підхід – увага акцентується на фінансовій стійкості підприємства, та вартісна оцінка забезпечення стійкого розвитку, враховуючи позиції на ринку.

2. Структурно-системний підхід – стійкість підприємства розглядається на макро-, мікро-, мезорівнях, що дає змогу зважати на ступінь синхронізації розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Прагматичний підхід – виокремлення наступних видів стійкості, з огляду на функціональні аспекти:

- ринкова (можливість стабільно функціонувати на ринку за умов турбулентного середовища);
- організаційна (стійка організаційна культура як елемент розвитку);

- виробнича (підтримка виробничих процесів в режимі стабільності та ефективності).

Основою триєдиного підходу, що охоплює соціальну, екологічну та економічну сфери, є забезпечення сталого розвитку компанії шляхом поєднання економічного зростання, дотримання екологічних принципів та норм, а також задоволення попиту споживачів.

Комплексний підхід, що становить сукупність наведених вище методів, є найбільш ефективним та характеризує інтеграційне поєднання підсистем підприємства. Впровадження концепції стійкого розвитку вимагає систематизації і визнання саме цього підходу, оскільки прагматичний підхід не бере до уваги екологічну складову функціонування організації, структурно системний – не виявляє потенційну можливість кризи, в той час як триєдиний підхід дає лише загальне уявлення сталого розвитку підприємства. Таким чином, враховуючи комплексний підхід, в результаті отримаємо підприємство як таке, що базується на засадах безперервності, збалансованості, антикризи та соціальної відповідальності. Відповідно, для кожного підприємства пріоритетною метою постає питання балансу усіх наведених складових, але за умови врахування таких позицій:

- підтримання та оптимізація обсягів господарської діяльності;
- зростання конкурентних переваг;
- забезпечення таких управлінських інструментів, які б дозволили керувати стійким розвитком підприємства.

Зокрема, імплементація концепції стійкого розвитку включає в себе три напрями, а саме:

1) Екзогенний – орієнтований на покращення (поліпшення якості життя за рахунок виконання соціальних цілей, зміна «споживчого» підходу, перегляд встановлених цінностей та загальних пріоритетів процвітання);

2) Ендогенний – забезпечення сталого ведення господарської діяльності, що стосується раціональності основних виробничих процесів, оптимізації рівня витрат та прибутку, посилення використання різних ресурсів на базі науково-технічного

прогресу, поліпшення заходів безпеки та зменшення техногенного впливу на природне середовище.

3) Покращення умов діяльності – орієнтація на зміну факторів зовнішнього середовища (аналіз сучасних та потенційних технологій, спрямованих на збереження природних ресурсів, покращення природоохоронної інфраструктури, слідування принципам галузевих стандартів щодо збереження довкілля в діяльності, а також зменшення податкового навантаження за рахунок зниження використання природних ресурсів).

Характеризуючи концепцію стійкого розвитку, варто надати більш детальний опис ключовим сферам розвитку підприємства. Таким чином, економічна складова визначається в раціональному застосуванні матеріальних та інших ресурсів, необхідних для ефективного функціонування, використання технологій для збереження сукупного капіталу. З метою розв'язання можливих проблем економічного характеру, організації достатньо мати потенціал, орієнтований на самоорганізацію та саморозвиток.

Екологічний аспект стійкого розвитку має на меті створити необхідні умови задля цілісності природних систем. Проблеми, пов'язані з екологізацією діяльності, можуть бути розв'язані шляхом удосконалення системи охорони довкілля та екологічного управління, а також мінімізації використання невідновлюваних природних ресурсів.

Соціальна складова покликана на стабілізацію культурної та соціальної системи. В разі недотримання соціальних гарантій, ігнорування суспільного добробуту виникають соціальні проблеми, вирішення яких можливе лише з залученням зацікавлених сторін (споживачів, партнерів, влади тощо) та врахування їх інтересів. Довгостроковим завданням постає питання співпраці стейкхолдерів з метою інтенсифікації інформаційної політики в межах впровадження стійкого розвитку, розширення відомостей та аналітичної звітності, трансфер сучасних технологій та зростання ефективності захисту довкілля.

Системне розв'язання проблем стійкого розвитку організації є стимулюючою силою для соціально-економічного зростання, укріплення конкурентних позицій.



Проте необхідним є формування міцної теоретико-методичної бази концепції управління стійким розвитком. Така концепція містить певні позиції:

- основні положення;
- методичні підходи до пояснення стійкості;
- принципи імплементації концепції;
- сукупність заходів щодо практичної реалізації даної концепції.

Системний підхід стійкого розвитку промислового підприємства включає наступні етапи впровадження [15]:

- виявлення основних пріоритетів сталого розвитку підприємства, як системи в цілому, так і окремих видів діяльності, структурних підрозділів;
- визначення основних критеріїв оцінки сталого розвитку підприємства, а також основних обмежень та умов забезпечення;
- виявлення головних факторів, що впливають на зміну стійкого розвитку виробництва;
- розробка моделі сталого розвитку підприємства;
- оптимізація робочих процесів щодо досягнення стійкого розвитку;
- вибір оптимальної схеми управління стійким розвитком підприємства.

Варто зазначити, що розрізняють кілька видів системного підходу:

1. Комплексний підхід, що передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів.
2. Аналіз соціальних питань при проєктуванні виробничої діяльності промислового підприємства.
3. Застосування інтеграційного підходу для дослідження функціональних зв'язків інформаційного забезпечення системи управління сталим розвитком.
4. Ситуаційний підхід, який передбачає дослідження комплексу конкретних ситуацій, що мають вплив на ефективність управління.
5. Маркетинговий підхід визначає проведення аналізу сталого розвитку підприємства на основі маркетингових досліджень. Основною метою при даному підході є орієнтація системи управління на споживача. Реалізація заданої цілі

потребує перш за все удосконалення ділової стратегії підприємства, мета якої - забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу.

6. Інноваційний підхід, заснований на впровадженні нововведень, нових технічних рішень, неухильного відновлення виробництва нових товарів та послуг для покращеного задоволення потреб ринку збуту.

7. Впровадження інновацій також потребує проведення системного аналізу можливостей організації задля безпосереднього запуску того чи іншого нововведення.

8. Поведінковий підхід полягає в реалізації творчих здібностей кожного працівника промислового підприємства задля забезпечення стійкого розвитку організації [15].

Проблеми стійкого розвитку, згідно з економічним зарубіжним вченням, варто пов'язувати з управлінням капіталом, зокрема природним [16]. Таким чином існує певний різновид концепцій стійкості, наведений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Концепції стійкого розвитку

Концепція	Зміст	Обмеження
Слабка стійкість	Стійкість передбачає не скорочення споживання на особу, що є залежним від змін обсягів запасу капіталу. Суб'єкти господарської діяльності докладають, щоб покращити свій стан за ресурсних, технологічних та інституційних обмежень	Можливе зменшення невідновних ресурсів за умови збільшення компенсаційних витрат на користь наступних поколінь, зниження рівня стану довкілля
Сурова стійкість	Стійкий розвиток досягається без скорочення активів природного капіталу держави, зокрема еластичність заміни природного і виробничого капіталу тотожна нулю	Можливі допущення нульових або негативних темпів соціально-економічного розвитку
Еколого-економічна концепція	Розглядає стійкий розвиток з точки зору єдності процесу виробництва економічних благ та процесу підтримання життєдіяльності в регіоні, використання природного капіталу має забезпечуватись жорсткими правилами та умовами	Відсутня здатність заміни природного капіталу технічним чи виробничим

Джерело: [17]

Наведені вище концепції пояснюють певне протиріччя між матеріальною основою виробничих процесів, швидкістю економічного розвитку, обмеженнями

природних ресурсів, і суспільного попиту, що має тенденцію до зростання. Зокрема, питання обмежень кожної концепції може бути вирішене внаслідок:

- заходів, здатні замінити види діяльності, які мають техногенне навантаження, на більш екологічно безпечні;
- стимулювання споживання альтернативних природних ресурсів на противагу невідновлюваним;
- скорочення обсягів виробничої діяльності (відходних матеріалів, сировини, енергії);
- технічних методів, що спрямовані на скорочення шкідливих викидів в навколишнє середовище при збереження наявних обсягів виробництва вихідного продукту та ефективності.

Згодом, задля встановлення сталого розвитку доцільною буде відмова від стратегії виживання сильнішого, коли розвиток буде забезпечуватись лише завдяки новітнім технологіям та підвищенням продуктивності, а не шляхом залучення природних ресурсів.

Забезпечення стійкого розвитку на підприємства та дотримання його загальних принципів можливе лише за умови відповідності наступним характеристикам [15]:

- особливості галузевого розвитку компанії (специфіка виробництва, ресурсна та інформаційна забезпеченість, можливість прогнозування, рівень розвитку виробничої інфраструктури, динаміка зміни попиту тощо);
- особливості функціонування компанії (організаційна структура, здатність до гнучкості управління, рівень економічного розвитку та інформаційної безпеки, сприяння екологізації тощо);
- особливості стратегій, обраних для прийняття управлінських рішень і розв'язання проблем розвитку.

В загальному розумінні ідея концепції управління стійким розвитком полягає у використанні таких методів, які найкращим способом будуть впливати на економічний стан підприємства, на кінцеві результати його діяльності та можливості їх досягнення. В концепції варто враховувати сукупність принципів та

правил управління стійким розвитком, які впливають із відповідності можливостей підприємства та його кінцевій меті. Також, забезпеченню сталого розвитку сприяє правильна постановка стратегії.

Стратегія стійкого розвитку – це результат впливу зовнішнього середовища. При цьому, в даному процесі бере участь внутрішнє середовище компанії (ключові компетенції, фактори конкурентоспроможності), місія компанії (відображення бачення керівництва діяльності та призначення компанії). Задля стратегічного аналізу передбачається діагностика внутрішньої та зовнішнього середовища, а також, відповідно, відпрацьовуються всі вхідні фактори [18].

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання управління стійким розвитком підприємств**

Забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує вирішення чималої кількості задач, серед яких велике значення має визначення показників, що найбільше характеризують стан функціонування компанії. Об'єктивна оцінка стійкого розвитку не може базуватись на довільному наборі показників. Їх вибір спричинений тим, що всі показники в сукупності виявляють загальну стійкість та несуть своє значення для підприємства, з точки зору фактичного стану перспективних кінцевих результатів діяльності.

Оцінка стійкого розвитку, як правило, здійснюється за допомогою порівняльного аналізу в комплексі виробничих та фінансових результатів діяльності підприємства в динаміці. При цьому показники повинні:

- максимально чітко, правдоподібно та в повній мірі розкривати зміст стійкого розвитку;
- ототожнюватись з системою показників, що є загальною для оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства;
- базуватись на дійсному порядку обліку і звітності;
- кількість показників повинна бути оптимальною, а саме мінімально необхідною та достатньою для цілей аналізу, що виявляє стійкість розвитку підприємства в динаміці [19].

Показники, що характеризують стійкість розвитку підприємства, повинні входити в стратегічні та поточні плани і доповнювати існуючу систему звітності.

Згідно з визначенням стійкого розвитку підприємства, що характеризує його як процес неперервного коригування значущих показників (критеріїв) економічного, соціального, екологічного характеру, до рівня, який дозволяє максимально ефективно та довгостроково використовувати ресурси без нанесення шкоди довкіллю та наступним поколінням, окремий розгляд лише економічного чи екологічного розвитку є некоректним.

Підприємство являє собою складну відкриту систему, яка має властивість внутрішньої цілісності та постійного обміну із зовнішнім середовищем. Це означає, що змінні такої системи є взаємозалежними, враховуючи те, що стійкість здебільшого пов'язана зі здатністю системи до адаптивних змін, ніж до відновлення попередніх параметрів функціонування. Вимірювання стійкості як на макро-, так і на мікрорівні не може ґрунтуватись на розгляді окремих критеріїв, доцільною є оцінка їх в комплексі. Варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиного інтегрального показника, що дозволяє оцінити ступінь ефективності переходу як окремого підприємства, так і країни в цілому до стійкого розвитку. В зв'язку з цим, увага акцентується на побудові системі індикаторів, при цьому доцільно мати обмежене число таких індикаторів, а також їх ранжування за рівнем пріоритетності, що використовується багатьма міжнародними організаціями та країнами. Останнім часом, набули поширення системи «базових індикаторів».

Індикатори стійкого розвитку дозволяють кількісно оцінювати різні аспекти. Вони можуть варіюватись в певних межах, а їх кількісна відмінність в рамках окремого суб'єкта господарювання упродовж визначеного періоду може характеризувати результативність тих чи інших заходів. Пропонуються окремі методики вибору таких індикаторів та їх оцінки: грошова, бальна, натуральна тощо. Як правило, ці показники є економічними та характеризують лише економічну складову стійкого розвитку суб'єкта. Отримати уявлення про поточний стан організації, з точки зору системного підходу, можна, оцінюючи індикатори окремих підсистем, які визначають стан загальної системи [20].

Для того, щоб керувати станом системи, крім окремих показників, потрібен аналіз взаємних зв'язків між різними факторами стану системи. Роль таких оцінок виконують інтегральні показники, узагальнюючі характеристики системи, що називаються індексами. Розраховуються вони на основі певних показників, а саме індикаторів. Оцінка ефективності системи стійкого розвитку промислових підприємств зазвичай зводиться до інтегральної оцінки таких груп показників [21]:

- зміна конкурентної позиції компанії на ринку;
- розвиток системи управління бізнес-процесами;
- рівень виробничого-господарського розвитку
- рівень фінансово-економічного забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для збереження безбитковості та отримання необхідної величини прибутку організації варто досягнути ефективного управління доходами та витратами. Таке управління передбачає використання експрес-діагностики показників доходу, витрат та прибутку, розрахунок та аналіз відхилень, прийняття необхідних заходів коректування, контроль відповідності фактичних доходів та витрат плановим, визначення очікуваного прибутку та планування його використання, прогнозування доходів, розрахунок можливих витрат та обґрунтування програм по економії витрат та зниження собівартості. Як правило, за основні критерії оцінки стійкого розвитку підприємства приймаються економічні показники, що визначають дохідність компанії. Таким чином, набір економічних критеріїв стійкого розвитку представлений на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Показники економічної оцінки стійкого розвитку підприємства  
Джерело [22]

Зазвичай, будь-яка методика, основою якої є розрахунок лише економічних показників, неспроможна розкрити механізм підтримання стабільного розвитку

підприємства, побудованого на управлінських рішеннях та неформальних, позаінституціональних взаємовідносин. Поряд з розрахунковими економічними критеріями необхідно використовувати і якісні вимірні стійкості, що дає поглиблене розуміння проблеми загальної стійкості розвитку підприємства.

Методичні підходи для характеристики стану стійкості організації потребують наголошення на адаптації підходів оцінювання задля вищої об'єктивності комплексного аналізу. За науковими працями Л. Галюк можна виділити кілька етапів інтегрованої оцінки стійкості, а саме: аналіз поточної інформації, вибір необхідних показників, створення механізму інтегральної оцінки та встановлення систем показників відповідно по рангу до інтегральної оцінки. Адаптивний підхід до оцінювання стійкого розвитку підприємства включає в себе певні етапи, що передбачають залучення таких процедур, здатних об'єктивно, обґрунтовано та достовірно визначити рівень стійкості підприємства.

Отже, на першому етапі оцінювання стійкості, який поєднує процеси оцінки та аналізу, необхідним є створення аналітичного балансу організації та оцінка обсягів реалізації. Розгляд фінансових показників має важливе значення для виявлення дестабілізуючих чинників функціонування суб'єкта. До того ж, підтверджуючим фактом є те, що в ринкових умовах ключовим індикатором оцінки стійкості та рівня стабільності складових є фінансова стійкість. Процедури на даному етапі мають на меті формування широкого уявлення про характер фінансових процесів на підприємстві. Передбачається використання горизонтальної та вертикальної оцінки бухгалтерського балансу. Досить важливим питанням є обсяги реалізації продукції, оскільки такий аналіз дає можливість порівняти залежність рівня стійкості від продуктивності маркетингово-логістичного відділу компанії.

Наступний етап оцінки стійкості, що має аналітичний характер, має на увазі обґрунтоване визначення головних підсистем, що є основою стійкого функціонування підприємства. Деякі вчені виділяють свій перелік компонентів економічного явища [24-26]. Так, Іванов В.Л. досліджує сталість як сукупну величину фінансової, організаційної та виробничої підсистем. На думку Семененка



І.М. існують виробнича, інноваційна, кадрова і фінансова складова. Сергєєва О. В., зокрема, на основі аналізу функціонування торгових підприємств, робить акцент на маркетингові, торгово-технологічні, організаційно-управлінські та фінансові бізнес-процеси. Таким чином, формування структури складових підсистем є комплексним завданням, що залежить від галузевої приналежності та аспекту наукового дослідження. Виявлення адаптивного ряду складових стійкості базується на наступних критеріях:

- залучення основних факторів впливу на економічну систему в повній мірі;
- врахування складових стійкості, що реально та суттєво впливають на підприємство;
- зосередження уваги на специфіці діяльності;
- врахування конкретних знань в певній предметній сфері.

Тому, на основі вищенаведеного, виділимо наступний перелік підсистем економічної стійкості підприємства, який несе передумови для формування набору показників оцінки індикаторів стійкості [27]:

1) Фінансова стійкість – відображає ефективність управління грошовими потоками, зокрема власними та запозиченими коштами. Важливим є виявлення рівня забезпеченості власними фінансовими ресурсами та ступінь залежності від зовнішніх джерел надходження активів.

2) Виробнича стійкість – є основним фактором формування стійкості залежно від операційної діяльності (включає якість виробленої продукції, послуг чи виконання робіт). Врахування відповідності продукції якісним та монетарним показникам є важливою складовою виробничої стійкості.

3) Маркетингово-логістична стійкість – ілюструє фази переміщення продукції, фінансових та інформаційних потоків з метою задоволення споживчих потреб. Забезпечується імідж організації та її продукції. Логістична складова може займати значну частку витрат, залежно від специфіки діяльності

4) Інвестиційна стійкість – забезпечує раціональне відтворення та розширення фінансових та виробничих можливостей суб'єкта господарювання. Збереження інвестиційної стійкості прогнозує постійну фінансову підтримку.

Підприємство не здатне підвищити рівень економічної стійкості, уникаючи дану підсистему.

5) Інноваційна стійкість – необхідна складова, враховуючи теми технологічного розвитку сучасного ринку. Стійкість інноваційного потенціалу становить конкурентну перевагу та забезпечує стабільне позиціонування підприємства в умовах турбулентного середовища.

6) Потенціал трудових ресурсів – є рушійною силою стійкості підприємства у всіх значеннях. Саме кадрове забезпечення є передумовою розвитку корпоративної культури та впливу на ефективність функціонування. Визначення рівня гнучкості системи управління, менеджменту і забезпеченості висококваліфікованими кадрами становить трудовий потенціал компанії.

Третій етап відображає створення бази показників задля з'ясування рівня стійкості кожної підсистеми. Визначення економічних коефіцієнтів, що конкретизуються залежно від специфіки діяльності підприємства та галузі його господарювання, є необхідною умовою реалізації аналізу економічної одиниці. Таким чином, формуються основні критерії вибору коефіцієнтів, що розподіляються за приналежністю до певної складової підсистеми. Велика кількість фінансових показників зумовлює підтвердження використання певного коефіцієнта у визначеній ситуації. Найчастіше фінансову стійкість найкраще характеризують такі показники як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ділова активність суб'єкта. Коефіцієнти виробничої стійкості потребують зведення до одного вартісного вимірника задля проведення достовірної оцінки. До того ж, враховується якість та асортимент продукції (послуг, робіт), залучення основних виробничих фондів. Набір показників стійкості маркетингово-логістичної підсистеми показує фактор реалізації товару та обсяг витрат транспортно-заготівельних процесів. Інноваційна стійкість описується коефіцієнтами, що відображають матеріально-технічні аспекти або інтелектуальну сторону. При відборі ряду коефіцієнтів інвестиційної стійкості варто розрізняти показники аналізу інвестиційного проєкту та інвестиційного потенціалу. Для оцінки потенціалу трудових ресурсів використовуються коефіцієнти, що мають якісний

характер, серед яких досвід працюючих, рівень освіти, кваліфікованість та професіоналізм. Хоча методика розрахування кількісних показників на основі якісних не є сформованою, проте врахування таких характеристик дасть загальну картину стійкості трудового потенціалу. Тому в даному випадку застосовується корегуючий коефіцієнт.

На завершальному етапі оцінки стійкості організації здійснюється розрахування інтегрального показника. Як комплексна категорія економічна стійкість вимагає механізму, що дозволяє врахувати певний набір її характеристик. Наукова література дає кілька різних підходів до визначення інтегрального показника, проте адитивний та мультиплікативний – є найбільш практичними в контексті виявлення рівня стійкості. Мультиплікативний підхід є дещо неоднозначним (індикатори не є рівними нулю, або не мають від’ємного значення), тому адитивний метод є найбільш доцільним. Його суть полягає в залученні всіх вагомих індикаторів для визначеної економічної системи. Особливістю є використання вагових коефіцієнтів при обрахунку, сума яких не перевищує одиницю. Розрахування інтегрального показника за даним підходом має на увазі додавання індикаторів економічної стійкості, в тому числі перемножених на задані коефіцієнти вагомості. До того ж, відібрані коефіцієнти в рамках кожної підсистеми також потребують перемноження на коефіцієнти вагомості перед додаванням. Такі коефіцієнти вагомості встановлюються за допомогою експертного методу з врахуванням наведеної вище вимоги [27].

Важко визначити єдиний підхід при розробці методології оцінки стійкого розвитку підприємства. Виділяють комплексний підхід, розробку описової моделі, розрахування інтегрального показника.

Комплексний підхід враховує індикатори по наступним групам:

1) Для оцінки економічної стійкості: враховуючи коефіцієнти складових підсистем (ліквідність, частка ринку, рентабельність, фондовіддача, темпи росту обсягів продаж, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, темп росту інвестицій в основний капітал, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт зносу власних засобів, продуктивність праці тощо).

2) Для оцінки соціальної стійкості: коефіцієнт плинності кадрів, темп росту заробітної плати, відношення середньої зарплати на підприємстві до середньої зарплати по промисловості).

3) Для оцінки екологічної стійкості: коефіцієнт витрат на охорону довкілля до чистого прибутку, енергоємність виробництва, частка відходів переданих на використання, питома вага стічних вод, питома вага шкідливих речовин.

Для оцінки стійкого розвитку підприємства за допомогою узагальнюючих показників кожного із компонентів сталого розвитку та інтегрального показника пропонується метод, за яким інтегральний показник розраховується як середнє геометричне з загальних показників економічної, соціальної та екологічної стійкості. При цьому використовуються не абсолютні значення показників, а відносні (темпи росту), що дозволяють звести показника до єдиного вимірника [28].

Дана методика має як переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести простоту та однотипність розрахунків, різноаспектний ряд показників, агрегована інформація про соціальний, економічний та екологічний розвиток підприємства. В той же час, узагальнюючі показники є суб'єктивними, і без аналізу складових цих показників в абсолютних значеннях інформація може бути неточною.

## **Висновки до розділу 1**

1. В сучасних умовах турбулентного середовища досягнення стійкого розвитку є найбільш доцільним для кожного сучасного підприємства з метою підтримання стабільного функціонування та конкурентних позицій на ринку. Комерційні організації змушені орієнтуватись на таку стратегію управління, щоб мінімізувати негативний вплив на природне середовище, при цьому забезпечувати соціально-економічний зростання та підвищення ефективності діяльності. На сьогоднішній день не існує єдиного трактування поняття «стійкість», тому в 1 розділі було розглянуто сутність та підходи до визначення цієї категорії з точки зору різних науковців, принципи, необхідні для раціонального впровадження концепції стійкого розвитку на підприємстві.

2. Аналіз концепції стійкого розвитку дав змогу обґрунтувати основні підходи забезпечення та основи імплементації. Перехід до стійкого розвитку означає створення збалансованої системи, що включає в себе економічну ефективність, соціальну справедливість, екологічну безпеку. Тому, у вигляді елементів стійкого розвитку пропонується враховувати економічну стійкість (як сукупність фінансової, виробничої, інвестиційної та інших видів стійкості), соціальної та екологічної стійкості. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідне застосування такої стратегії, що дозволяє протистояти негативному впливу зовнішнього середовища з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги та запобігання банкрутству.

3. Дослідження методичних підходів до оцінювання управління стійким розвитком підприємства виявляє неоднозначність оцінки ефективності механізму управління організацією, розкриває послідовність етапів аналізу діяльності досліджуваного об'єкта.

Таким чином, задля діагностики поточного стану підприємства варто розробити методику комплексної оцінки процесів, що дає можливість зробити висновки про ступінь досягнення стійкості розвитку досліджуваної організації, виявити проблемні процеси та «слабкі зони» в діяльності і сформулювати програму виходу на більш високий рівень стійкості для підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1. Дослідження передумов удосконалення управління стійким розвитком підприємства

Пивоварна галузь має перспективні напрями розвитку як на світовому ринку, так і в межах українського сектору економіки. Пивний ринок характеризується динамічним розвитком, оскільки алкогольні напої мають попит, що обумовлює рентабельність та інвестиційну привабливість.

ПрАТ «Оболонь» - один із найбільших українських виробників пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, а також води (рис. 2.1). Компанія входить в 40 світових концернів світу, що славляться своїми масштабами та якістю. Корпорація налічує значну інфраструктуру, що включає основний завод в Києві, віддалені виробничі заводи в Чемерівцях (Хмельницька обл.) та Олександрії, дочірні підприємства – «Красилівське» (м. Красилів, Хмельницька обл.) та «Пивоварня Зіберта» (м. Фастів, Київська обл.). Також до складу входять компанії з корпоративними правами, що географічно знаходяться в Коломиї, Севастополі, Рокитному, Охтирці, Бершаді та Чемерівцях. Загалом, корпорація налічує близько більше 4 тис. осіб працюючих [31]. Загальна структура корпорації «Оболонь» наведена в Додатку А.

ПрАТ «Оболонь» розташоване за адресою м. Київ, вул. Богатирська, 3, Україна.



Рис.2.1. Логотип ПрАТ «Оболонь»

Історія підприємства розпочинається з 1980 року, коли радянським урядом було встановлено завдання побудувати пивоварню відповідно до європейських

стандартів спеціально до проведення XXII Олімпійських ігор. Основним критерієм будівництва була наявність джерел з артезіанською водою на березі Дніпра. В 2008 році «Оболонь» стала лідером серед підприємств харчової галузі, отримавши сертифікацію, що включають 4 системи управління, а саме ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Упродовж років відбувалося значне розширення виробництва, диверсифікація продукції, а також впровадження різних екологічних проєктів.

Організаційна структура управління «Оболонь» має складний характер, що включає різні форми то підходи [Додаток Б]. Корпорація в цілому має змішану дивізійну організаційну систему управління, що поширюється як на регіони та продукцію. В основі централізованого управління – лінійно-функціональна модель, що сполучає зв'язки між структурними одиницями та забезпечує делегацію роботи, при якій завдання лінійних ланок полягає в здійсненні безпосереднього керівництва та прийнятті рішень, а функціональних – консультуванні, плануванні, контролі, координації процесів та інформуванні. Лінійно-функціональна структура забезпечує горизонтальний розподіл персоналу за сферами діяльності та вертикальний ланцюг підпорядкованості одиниць нижчого рівня керівним ланкам.

Структура управління акціонерного товариства складається з [33]:

- 1) Загальних Зборів акціонерів (функція – обрання членів Наглядової ради);
- 2) Наглядова рада (призначення виконавчої дирекції);
- 3) Виконавча дирекція (здійснює оперативне управління);
- 4) Комітети (моніторинг, аналіз, контроль процесів виробництва, інструктаж), з них:

– тендерний комітет (закупівля сировини і матеріалів; моніторинг та аналіз постачальників; контроль якості та безпеки сировини);

– етична комісія (контроль за дотриманням нормативних актів та документів, етична експертиза та розгляд етичних звернень);

– комісія з охорони праці, санітарії та екології (контроль, моніторинг робочих місць, навчання з охорони праці, екологічний моніторинг, розробка механізму мінімізації впливу на довкілля).

5) Вповноважені особи (аудит, контроль, арбітраж), з них:

- уповноважений з гендерних питань (контроль, дотримання положень Гендерного плану, розгляд порушень гендерних прав, розв'язання конфліктів, пов'язаних з гендерним питанням);

- уповноважений з енергоменеджменту (забезпечення енергетичної політики корпорації, енергоефективних заходів енергоаудиту).

Статутний капітал товариства становить 32 512 700 грн, повністю сплачений засновниками (акціонерами).

Головна місія функціонування ПрАТ «Оболонь» - задоволення споживчого попиту якісними та натуральними напоями за доступною ціною. Мета діяльності полягає у виході на нові ринки збуту, підвищення отриманого прибутку та задоволення потреб споживачів в повній мірі.

Предмет діяльності корпорації «Оболонь» [33]:

1) Виробництво пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод, солоду та соків, вуглекислоти, пластикові пляшки, товарів народного споживання;

2) Використання джерел підземних та мінеральних вод для потреб власного виробництва, водопостачання підприємств, промвузла "Оболонь", в тому числі підприємств - виробників мінеральної води.

3) Забезпечення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів, пасажирів автомобільним транспортом.

4) Здійснення роздрібною та оптовою торгівлі.

5) Проведення фірмової торгівлі продукцією виробництва компанії.

6) Реалізація фінансової, виробничої, торговельної, інвестиційної, маркетингової, постачальницької, будівельної, науково-дослідної, консультаційної, юридичної, видавничої, рекламної, проєктної, туристичної, холдингової, комісійної, посередницької, орендної, експортно-імпоротної,



культурно-освітньої, добродійної, милосердної, представницької та іншої діяльності, забезпечення визначених послуг як українським, так і іноземним юридичним та фізичним особам.

Значний дохід пивоварні забезпечує безпосереднє виробництво пива (59% всього обсягу реалізації продукції), безалкогольних напоїв (23%), мінеральна вода – 15% та слабоалкогольні напої – 2%, сидр – 1% (рис. 1.2)

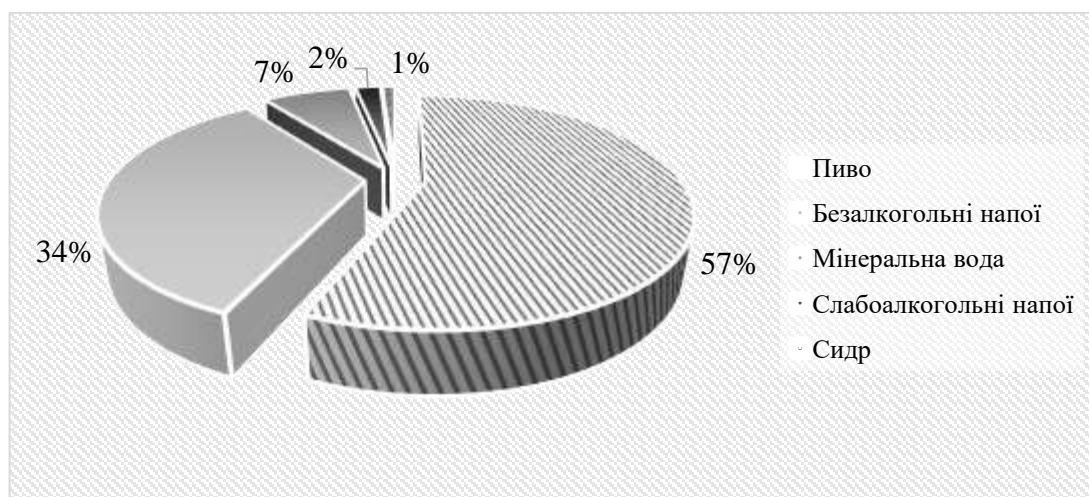


Рис. 2.2. Частка випуску продукції ПрАТ «Оболонь» в загальному обсязі реалізації

*Джерело:[32]*

Виробництво «Оболонь» відоме такими торговими марками, як «Carling», «Злата Прага», «Десант», «Zibert», «Оболонь», «Nike», безалкогольні напої «Живчик», «Ситро», «Лимонад», «Кола Нова», мінеральні води «Прозора» та «Оболонська», а також слабоалкогольні напої «Ром-Кола», «Джин Тонік», «Бренді-Кола». Вигідним для забезпечення стійкого розвитку підприємства є власне виробництво таких промислових товарів як пивоварний солод, гранульована пивна дробина та пакувальна стрічка з переробленої ПЕТ-тари. Компанія також планує вийти на ринок енергетичних напоїв [33].

Діяльність корпорації направлена на збільшення випуску продукції, розширення ринку збуту, надання послуг. Менеджмент спрямовує свою діяльність на забезпечення стабільності функціонування, утримання позицій на ринку, вибір оптимальних партнерських відносин, характерна тенденція до формального та фізичного старіння персоналу, стадія життєвого циклу – старіння [34].

Вітчизняний ринок пива має перспективний характер для розвитку економіку України. Проте, за маркетинговими дослідженнями спеціалістів Maxrise Consulting, починаючи з 2017 року спостерігається зниження середнього показника споживання пива (42 л на 1 людину в рік станом на 2017 р., 57 л – на 2013 р.). Тому, варто зазначити певне зниження попиту на пиво в Україні. До того ж, показники споживання пива в Білорусі та Росії є вищими, і становлять 53 л та 59 л на людину в рік. В Польщі споживання пива сягає 100 л на людину в рік [35].

Характеризуючи структуру ринку пивоваріння, на рис. 1.3 зображено основні підприємства цієї галузі, зокрема основних конкурентів ПрАТ «Оболонь».

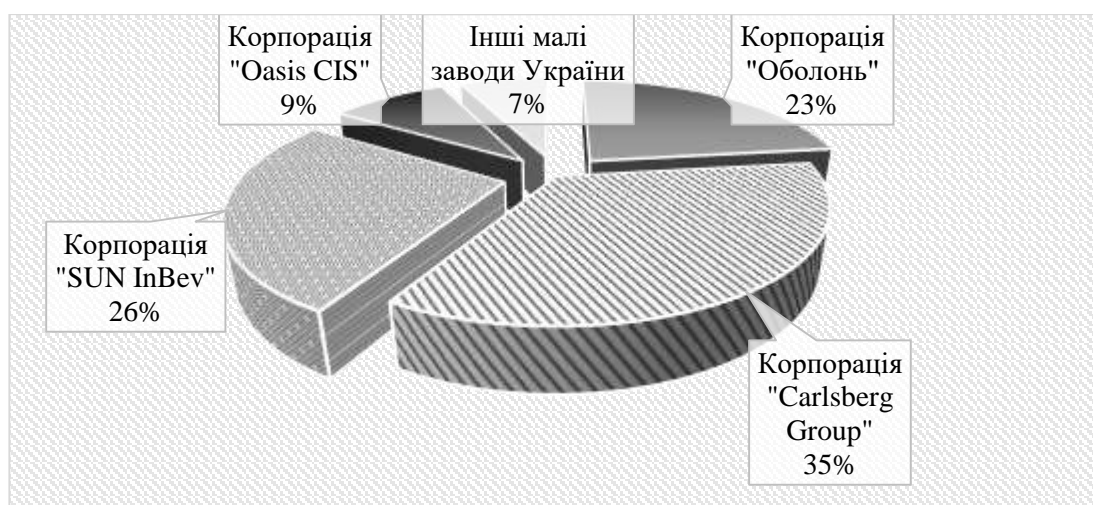


Рис. 2.3. Структура ринку пива в Україні станом на 2019 р.

Джерело: [35]

З огляду на структуру ринку пивоваріння, значним конкурентом для корпорації «Оболонь» є корпорація «Carlsberg Group», яка є однією з найбільших в Європі, а також четвертою в світі за розміром капіталу. Портфель продукції складає 500 брендів, а також велике число безалкогольних напоїв. Продукція даної компанії експортується більш ніж на 150 ринків, а кадровий склад налічує понад 40 тис. співробітників. До складу групи належать такі українські заводи, як: «Київський пивоварний завод», «Львівська пивоварня», запорізький ПАТ ПБК «Славутич» [37].

В свою чергу, експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» теж є досить широкою та налічує 52 країни світу, серед яких лідерами (за вартістю реалізованої продукції) є Росія (73%) , Білорусь (15,9%), Польща (3,4%), Молдова (2,9%), інші – (4,1%). Зрештою, після 2015 року продажі на закордонних ринках зменшилися внаслідок

прийняття протекціоністських законодавчих актів урядами Білорусі та Росії. Частка збуту зросла на промисловому ринку, зокрема в сегменті HoReCa, ексклюзивної дистриб'юції та фірмової торгівлі.

Підприємство здійснює безпосередню реалізацію продукції споживачам через фірмові точки збуту (Київ, Фастів, Бершад, Олександрія, Красилів та Староконстянтинів) за рахунок близького розташування до виробничих потужностей. Також, характерні продаж роздрібним мережам України зі складів, співпраця з незалежними дистриб'юторами з власною часткою в портфелі дистриб'юторських компаній. Корпорація «Оболонь» має партнерські відносини з ТОВ «Ратушенко», ТД Юкас, СП «Київ-Захід», ТОВ «ОПРЕМА-ЛЬВІВ ПС», ЧФ «Парус», ТОВ «ТД «Марс» тощо. Число українських роздрібних магазинів, що обслуговуються оптовиками, становить більше 21 тисячі, при цьому щороку зростаючи. Стратегічною метою компанії є стабільні поставки та побудова міцних партнерських відносин. Тому, стратегічні цілі «Оболонь» включають збільшення обсягу поставок на 10% [38].

До стратегічних напрямів відноситься також задоволення і очікувань клієнтів, і, як результат, утримання конкурентних позицій на вітчизняному ринку за умов економічної кризи при збереженні навколишнього середовищі, орієнтації на високу якість продукції та забезпечення розвитку та професійного навчання персоналу, гідних умов праці.

На кінець 2019 р., середньооблікова чисельність штатних працівників дорівнювала 2 365 ос. На рис. 1.4 відображена структура штатних працівників, серед яких основу становлять займають кваліфіковані працівники, значна частка належить професіоналам та фахівцям – 1353 ос. (57,2%), їх чисельність дорівнює – 598 ос. (25,3%). Керівна ланка займає 16,7 % (394 ос.), і зрештою, невеликий відсоток належить технічним службовцям – 20 осіб.

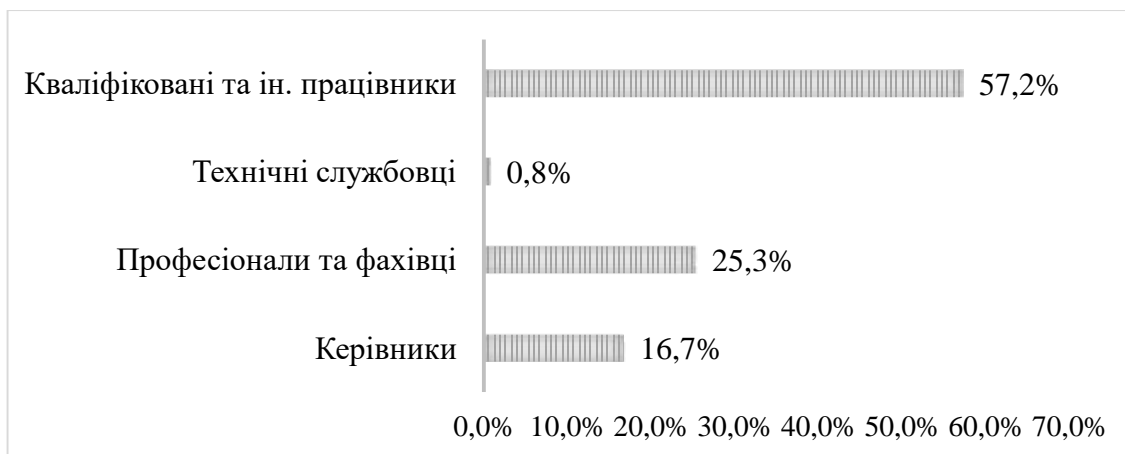


Рис. 2.4. Структура штатного персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2019 р.

*Складено на основі [32]*

Гендерна структура характеризується переважанням частки чоловіків (1674 ос., що становить 70,8%) над часткою жінок (691 ос., 29,2%) за рахунок специфіки виробничої діяльності. До того ж, значна частка усього персоналу, а саме 1304 ос. (55,1%) – співробітники в більш економічно та соціально активному віці (рис 1.5).

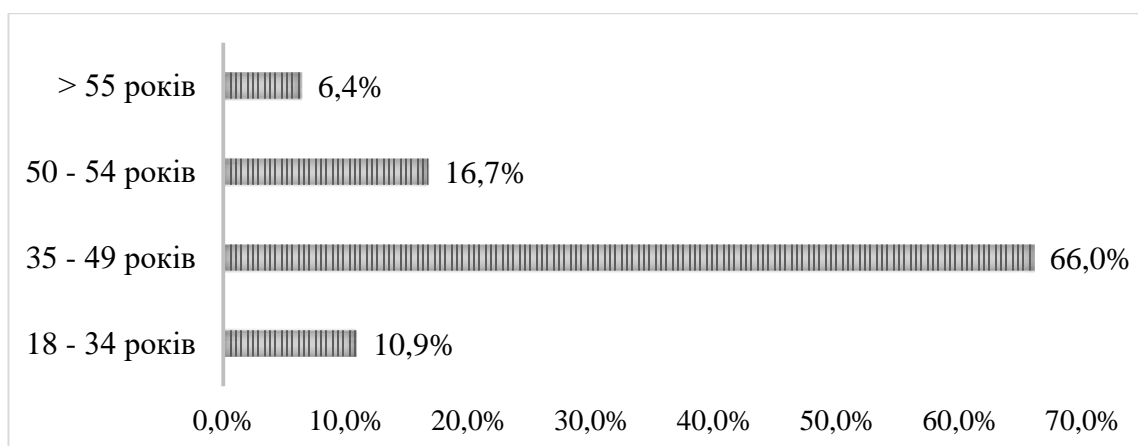


Рис. 2.5. Вікова структура штатного персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2019 р.

*Складено на основі [32]*

Варто зазначити, що в кадровому забезпеченні корпорації переважає персонал зрілого віку 35 – 49 років (66 %). До того ж коефіцієнт плинності кадрів у 2019 році є відносно невисоким та становить 8% (залежно від середнього показника по Україні – 19% згідно із загальногалузевими дослідженнями ЕУ).

Корпорація дбає про розвиток екологічних характеристик виробництва, мінімізацію шкідливих викидів та раціональне використання природних ресурсів за рахунок щорічного впровадження інноваційних та енергозберігаючих

технологій. На заводах групи діє сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007.

Ефективність маркетингу полягає в акцентуванні уваги компанії до визначених аудиторій (наприклад, до людей, молодших за 18 років – «групи ризику») та проведення комунікацій зі споживачами (поширення достовірної інформації про продукцію та формування відповідального споживання).

Одним із вагомих аспектів конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» є якість продукції та забезпечення новітніх та визнаних у світі технологій виробництва. Обсяги виробництва та реалізації продукції «Оболонь» щороку збільшуються, що призводить до збільшення доходу.

Аналізуючи дані табл. 2.1, бачимо поступове збільшення обсягів реалізації асортименту, що обумовлене зростанням попиту на окремі види продукції. Так, зростають обсяги реалізації слабоалкогольних напоїв та мінеральної води (у 2019 р. – 11,2% і 12,4 % відповідно в порівнянні з 2018). До того ж, у 2018 році реалізація мінеральної води зросла вдвічі, що відкрило можливості для розвитку саме цього продукту на ринку.

Таблиця 2.1

**Динаміка доходу від реалізації продукції та послуг по асортименту ПрАТ  
«Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн			Темп приросту, %		Частка в загальному обсязі, %		
	2017	2018	2019	18/17	19/18	2017	2018	2019
Пиво	2 638 152	2 843 714	3 102 954	7,8	9,1	55,2	55,9	56,8
Безалкогольні напої	673 441	748 154	818 340	11,1	9,4	14,1	14,7	14,9
Слабоалкогольні напої	185 500	260 758	289 862	40,6	11,2	3,9	5,1	5,3
Мінеральна вода	201 785	308 001	346 209	52,6	12,4	4,2	6,1	6,3
Інша реалізація	931 046	716 071	684 320	-23,1	-4,4	19,5	14,1	12,5
Послуги доставки <sup>3</sup>	333 309	408 463	454 333	22,5	11,2	6,9	8,04	8,3
Ретро-бонуси та маркетинг	(185 694)	(206 397)	(229 870)	11,1	11,4	-3,9	-4,1	-4,2
Всього	4 777 539	5 078 764	5 466 148	6,3	7,6	100	100	100

Складено на основі [32]

Незначне зменшення обсягів іншої реалізації, що включає виробництво та продаж солоду та іншої СГ продукції в діяльності «Оболонь», проте це не має великого значення для формування прибутку корпорації.

Враховуючи дані про реалізацію продукції підприємства, можна відмітити, що упродовж досліджуваних років, реалізація пива займає більшу частку серед інших видів продукції (більше 50 %). Потім безалкогольні напої (14,9 %), мінеральна вода (6,3%), слабоалкогольні напої (5,3%) (рис.2.6).

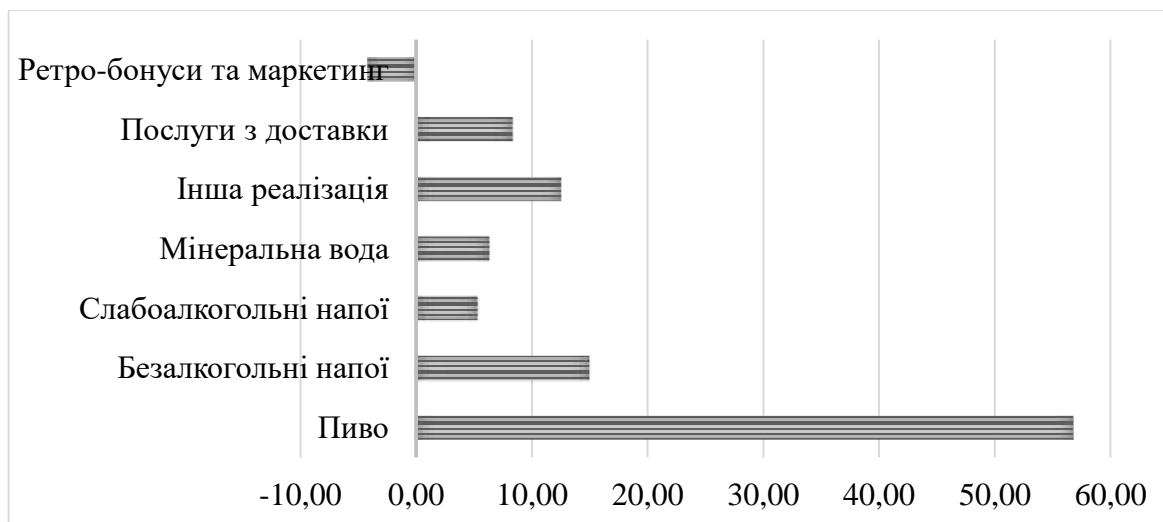


Рис. 2.6. Частка реалізації продукції та послуг ПрАТ «Оболонь» від загальної суми доходу, %

Складено за даними [табл. 2.1]

Помітною є позитивна тенденція в темпах приросту в 2019 р. відповідно до попередніх років. До того ж, враховуючи маркетингові дослідження ринку пивних напоїв, більше 90% усього пива на вітчизняному ринку виробляється компаніями «САН ІнБев Україна», «Carlsberg Ukraine» і, в тому числі, «Оболонь» [38].

Отримання прибутку є основною метою будь-якого комерційного підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на ринку, поєднує інтереси як держави, підприємств, працівника, власника, суб'єкта господарювання. Так, в табл. 2.2 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність корпорації «Оболонь». Для розуміння стану прибутковості було проаналізовано такі основні категорії як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від

операційної діяльності, оподаткований та чистий прибутки за останні 3 роки упродовж 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показники	Абсолютні величини, тис. грн			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	4777539	5078764	5466148	301225	6,31	387384	7,63
Собівартість реалізованої продукції	3878473	4292370	4277833	413897	10,67	-14537	-0,34
Валовий прибуток	899066	786394	1188315	-112672	-12,53	401921	51,11
Фінансовий результат від операційної діяльності	49482	(128200)	219688	-177682	-359,08	347888	-271,36
Чистий прибуток (збиток)	176580	(365420)	257633	-542000	-306,94	623053	-170,5

Складено за даними [Додаток В]

Упродовж 2017-2019 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2019 році збільшився на 7,6 % порівняно з 2018 р., на 6,3 % в 2018 р. порівняно з 2017 р. Також, у 2019 р. дещо знижується собівартість продукції менше ніж на 1%, що свідчить про скорочення поточних витрат на виробництво та збут і є позитивним фактором, а в 2018 р. зростає на 10% в порівнянні з 2017 р. Для кращої характеристики діяльності за ці роки, на рис. 2.7 та 2.8. відображені графіки динаміки зміни основних показників.

Таким чином, бачимо коливання собівартості реалізованої продукції та валового прибутку (який в 2018 р. знизився на 12, 5% відповідно до 2017 р., проте збільшився більш, ніж на 50% в 2019 р.).

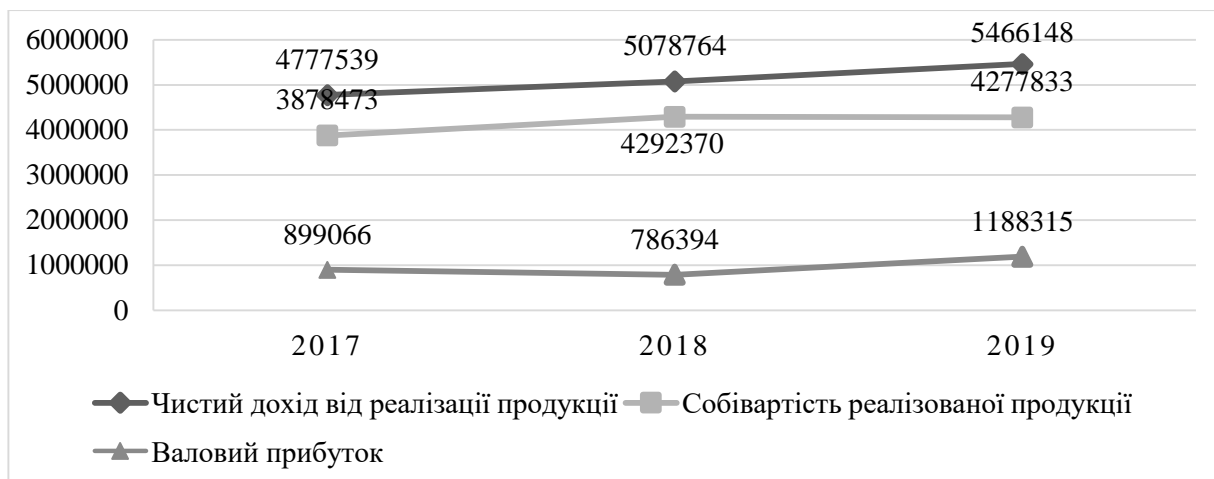


Рис. 2.7. Динаміка зміни показників фінансового господарської діяльності за 2017-2019 рр.

Складено за даними [табл. 2.2]

Також, значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності, оскільки в 2018 р. корпорація «Оболонь» має збиток в сумі (365 420) тис. грн та (128 200) тис. грн. відповідно (рис.2.8). В 2019 р. бачимо покращення та отримання прибутку в розмірі 257 633 тис. грн. та результат від операційної діяльності – 219 688 тис. грн.

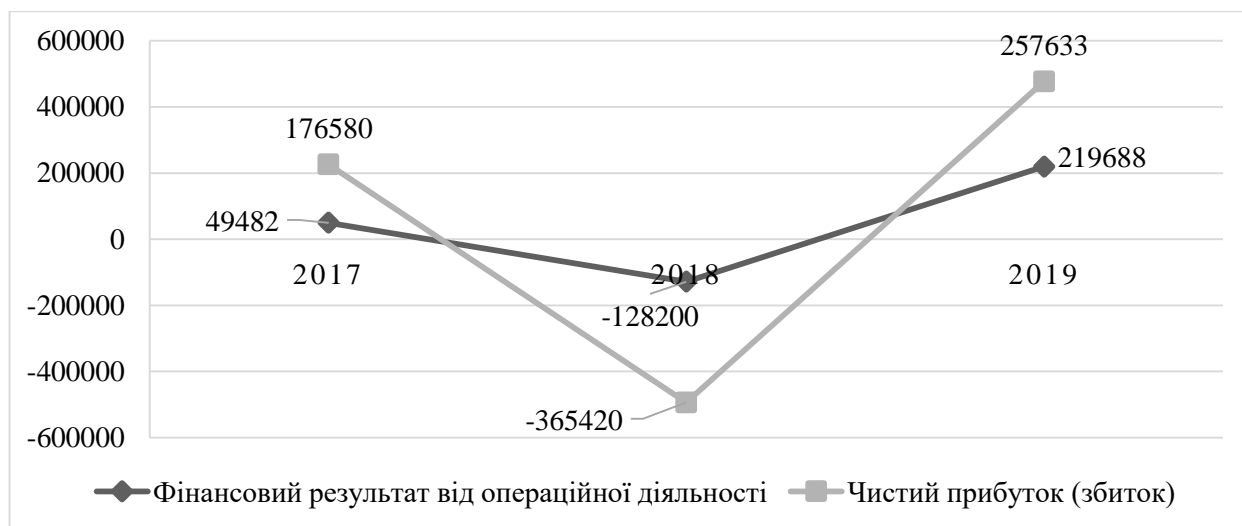


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності та за 2017-2019 рр.

Складено за даними [табл. 2.1]

Структурний аналіз балансу підприємства дає можливість вивчити динаміку та відповідність планових значень показників фактичним. Загалом, ведення та відкритість фінансової звітності про діяльність компанії є ефективною



інформаційною базою для усіх стейкхолдерів. Економічне обґрунтування господарських процесів, зв'язків між різними господарськими явищами дає розуміння про результативність ведення бізнесу та прибутковість компанії. Таким чином здійснюється розрахування питомої ваги певної статті балансу в загальній сумі (табл. 2.3)

Варто зазначити, що показники активів та мають негативну тенденцію, зменшившись на 253 053 тис. грн в 2019 порівняно з 2018 р., тим самим змінюючи загальну структуру балансу. В структурі пасивів спостерігається зменшення довгострокових зобов'язань (на 430 312 тис. грн менше, ніж в 2018 р.), поточних зобов'язань (на 76 293 тис. грн в порівнянні з 2018 р.). Позитивна тенденція до зростання притаманна показнику власного капіталу, який упродовж досліджуваних має певні коливання, проте в 2019 році на 253 552 тис. грн вище, ніж в 2018 р.

Таблиця 2.3

**Структурний (вертикальний) аналіз балансу ПрАТ «Оболонь»  
за 2017 - 2019 рр.**

Статті балансу	2017		2018		2019	
	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми
<b>Активи</b>	6881460	100	6110149	100	5857096	100
Необоротні активи	5216689	75,8	5004205	81,9	4693164	80,1
Оборотні активи	1664771	24,2	1105944	18,1	1163932	19,9
<b>Пасиви</b>	6881460	100	6110149	100	5857096	100
Власний капітал	2495482	36,3	2082548	34,1	2336100	39,9
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2786127	40,5	1297478	21,2	867166	14,8
Поточні зобов'язання та забезпечення	1599851	23,2	2730123	44,7	2653830	45,3

Складено за даними [Додаток В]

Динаміка зміни структури розділів балансу (активу та пасиву) відображена на рисунках 2.9 та 2.10. Таким чином, можна зробити висновки про стан діяльності за рахунок зміни даних показників:

- необоротні активи займають більшу частку в структурі активів, ніж оборотні. Значення цих показників є нестабільними упродовж 2017-2019 рр. У 2019

р. спостерігається зменшення необоротних активів (на 1,9%) та відповідне збільшення частки оборотних в загальній структурі (на 2%);



Рис. 2.9. Динаміка зміни структури активів ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Складено за даними [табл.2.3]

- зменшення активів компанії відображає певний спад економічної діяльності, тому в подальшому необхідно інтенсивніше працювати задля отримання потенційних економічних вигод в майбутньому.



Рис. 2.10. Динаміка зміни структури пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Складено за даними [табл.2.3]

Згідно з рис. 2.10, зміна структури пасивів пов'язана з збільшення власного капіталу, що підтверджує факт накопичення капіталу упродовж 2018 року, оскільки в 2019 значення зростає та становить на 5,8 % вище, ніж в 2018 р. З 2017 р. значно спадає показник довгострокових зобов'язань, частка якого в структурі становила в 2017 р. – 40,5 %, а вже в 2019 – 14,8. Це відображає ефективну діяльність компанії щодо погашення кредитних зобов'язань, проте значне підвищення поточних

зобов'язань негативно впливає на розвиток організації. Цей показник зріс на 22,1% в структурі пасивів з 2017 р. Загалом, результативність функціонування кожного комерційного підприємства залежить від раціонального та оптимального використання фінансових ресурсів задля розширення виробництва та поліпшення виробничих фондів. До того ж, бачимо зниження загального обсягу активів (пасивів) корпорації, що є наслідком збитковості у 2018 р. та є негативним показником для розвитку ПрАТ «Оболонь».

Прибутковість та продуктивність фінансово-економічної діяльності компанії найкраще характеризують показники рентабельності та ділової активності. Певні коефіцієнти цих категорій дають змогу визначити ефективність різних операційних підрозділів [40].

Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації (табл. 2.4). Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2018 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2019 році, корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати. Таким чином зросли коефіцієнти рентабельності власного капіталу (на 0,28 абс. од), що демонструє не лише збільшення чистого прибутку, а й можливість компанії генерувати прибуток власникам за дивідендами.

Таблиця 2.4

#### Динаміка рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
Рентабельність активів	0,03	-0,06	0,04	-0,09	0,10
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	0,28
Рентабельність продукції	-0,002	-0,04	0,04	-0,03	0,07
Рентабельність продажів	0,04	-0,07	0,05	-0,11	0,12

*Розраховано за даними [Додаток В]*

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку.

Загалом, корпорація повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

Ефективність залучення активів компанії, раціональність політики управління запасами готової продукції і виробничими запасами характеризуються показниками ділової активності. У фінансовому аспекті, остання проявляється у швидкості обороту коштів. Оцінка ділової активності включає дослідження рівнів та динаміки різних коефіцієнтів оборотності, основні з яких наведені в табл. 2.5 [40].

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
Оборотність активів	0,71	0,78	0,91	0,07	0,13
Оборотність власного капіталу	1,98	2,22	2,47	0,24	0,26
Оборотність дебіторської заборгованості	20,44	20,25	23,52	-0,19	3,27
Оборотність кредиторської заборгованості	6,23	5,49	5,66	-0,74	0,18
Оборотність основних засобів (фондовіддача)	0,90	1,01	1,15	0,11	0,14

*Розраховано за даними [Додаток В]*

Таким чином, з розрахованих значень табл. 2.5, можна відмітити здебільшого позитивну тенденцію до зростання показників ділової активності корпорації упродовж 2017-2019 рр.. Спостерігається лише зменшення коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості та оборотності кредиторської заборгованості у 2018 р.. Розмір дебіторської заборгованості залежить від встановлених умов розрахунків корпорації з власними клієнтами. Зміна вказаних умов має переваги у вигляді збільшення обсягу реалізації і прибутку. Недоліком є нестача оборотних коштів, а також сповільнення оборотності капіталу та ймовірність підвищення обсягу безнадійних боргів [41].

Так, підвищення даних показників свідчить про збільшення швидкості погашення заборгованості як дебіторами, так і підприємством.

Ефективність використання основних засобів корпорації з роками дещо зростає, про що свідчить коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) – підвищення на 0,14 абс. од в 2019 р. Швидкість обороту активів та власного капіталу також підвищується (на 0,13 та 0,26 відповідно), що характеризує ефективність управління доходами та витратами, а також оптимізацію кількості власних та залучених коштів.

Відповідно до наведених розрахунків, можна зробити висновок про спрямування діяльності ПрАТ «Оболонь» на такі аспекти:

- збереження курсу стабільності показників фінансового стану;
- постійне та поступове підвищення значень прибутку і рентабельності;
- збільшення обсягів реалізації [42].

Отримання прибутку корпорації напряду належить від впливу факторів середовища. Із зовнішніх чинників – це: позиція на ринку, тарифи та ціни на паливному ринку, стан соціальних умов, забезпеченість природними ресурсами тощо. До внутрішніх можна віднести наступні: обсяг і якість виробництва продукції, рівень поточних витрат та собівартості, продуктивність організації праці, кваліфікація персоналу та їх рівень мотивування, а також забезпечення виробничими фондами.

В цілому, для подальшого розвитку прибутковості та подолання кризових явищ, корпорації необхідно зосередити увагу на стабілізації грошових потоків, зменшенні частки короткострокових кредитів і реструктуризувати банківські кредити. Важливою є ефективність операційної діяльності за рахунок її оптимізації, зниження собівартості та поточних витрат, збільшення доходу від реалізації та частки високомаржинального товару в продуктовому портфелі [43].

## **2.2. Діагностика системи управління стійким розвитком на підприємстві**

Починаючи із 2007 року, ПрАТ «Оболонь» як одна із великих компаній-лідерів на ринку пива, дотримується принципів стійкого розвитку та щороку

публікує соціальні звіти відповідно до міжнародних вимог європейського стандарту GRI (Global Reporting Initiative) та десяти принципів Глобального Договору ООН (UN Global Compact). До того ж, система управління стійким розвитком корпорації передбачає акцентування уваги усім сферам діяльності, що стосується розвитку, а саме: екологічному та соціальному аспекту, розвитку економічної та виробничої сфери [44].

Фактори успіху, що дозволяють ПрАТ «Оболонь» підтримувати лідерські позиції на вітчизняному ринку та забезпечувати конкурентні переваги, визначаються певним набором чинників, конкретних для даної галузі. До них належать:

1) фактори, пов'язані з науково-технічним прогресом (модернізоване обладнання, автоматизація технологічних процесів);

2) фактори організації виробництва (диверсифікація продукції та асортименту, постійне поліпшення якості продукції, конкурентне пакування, мінімізація витрат, оптимізація використання ресурсів та вторинних матеріалів, покращення умов транспортування та зберігання);

3) фактори, визначені маркетинговою стратегією (акцентування уваги на власну мережу розподілу, сервіс та оптову торгівлю, поліпшення міжгалузевих та внутрішньогалузевих зв'язків). Так, прикладом успішного напрямку маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» є програма, що забезпечує допомогу приватним підприємцям в установці необхідного обладнання для створення бару, холодильних установок з фірмовими знаками за умови реалізації продукції лише виробництва «Оболонь»;

4) Фактори, пов'язані з організаційно-управлінською системою: автоматизація інформаційного забезпечення, покращення системи управління якістю, впровадження системи мотивації та формування команди, підвищення кваліфікації кадрів тощо;

5) Фактори, пов'язані з дослідження конкурентного середовища та вивченням ринку функціонування.

Невід'ємною складовою ефективності функціонування корпорації є постійне покращення системи управління, відповідно до прогнозованих тенденцій розвитку ринку та норм стандартів. Ефективний ріст, результатом якого є комерційні вигоди, соціальний прогрес та екологічна сталість, є перспективою розвитку «Оболонь». Такий підхід «Оболонь» визначає як довгострокове зобов'язання перед стейкхолдерами компанії – споживачами, працівниками, партнерами, державними органами тощо. Тому своєчасна сплата податків, створення нових робочих місць, відкритість та прозорість ведення бізнесу, надійність партнерських відносин, виконання очікувань замовників відносно якості та асортименту продукції, зовнішнього оформлення та надання послуг – є основою до забезпечення стійкого розвитку. Соціальна мета ПрАТ «Оболонь» полягає в забезпеченні балансування економічних, екологічних та соціальних вигод за рахунок інтеграції стійкого розвитку з власними інтересами організації [44].

Стратегічне бачення сталого розвитку управлінням ПрАТ «Оболонь» має наступний вигляд (рис. 2.11).

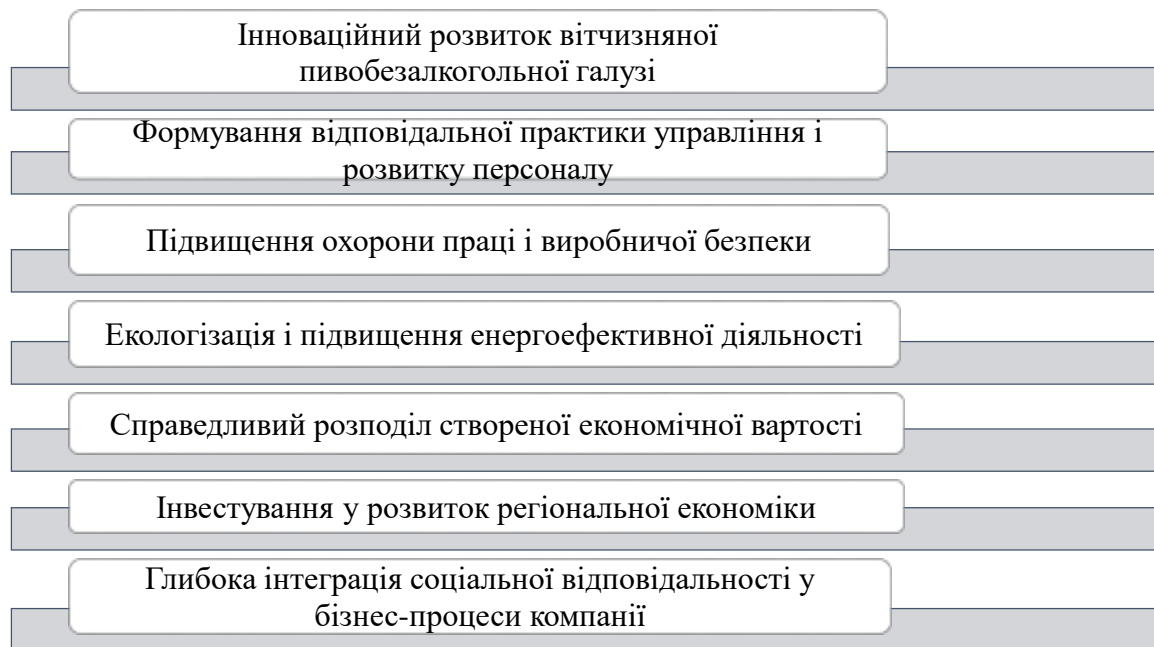


Рис. 2.11. Стратегічне бачення сталого розвитку ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: [44]*

Система управління стійким розвитком передбачає значну кількість складових підсистем, взаємозв'язок яких забезпечує реалізацію поставлених цілей.

Таким чином, лише комплексний розвиток елементів сталого розвитку (економічний, екологічний та соціальний аспекти) дає можливість досягти ефекту синергії та отримати кращі результати [45].

Досягненню високих фінансових результатів та прогресу у сфері сталого розвитку передуює програма «Оболонь», розрахована на дотримання наступних принципів: «нуль вуглецевого сліду», «нуль втрат води», «нуль безвідповідального споживання», « нуль нещасних випадків». До того ж, кожен етап виробництва переглядається задля підвищення сталості всього виробничо-збутового ланцюга. Задля забезпечення відповідного рівня ефективної діяльності та дотримання принципів сталого розвитку «Оболонь» змушена дбати про побудову відносин довіри та співпраці на галузевому ринку, враховуючи потреби та запити заінтересованих осіб (стейкхолдерів) корпорації. Перед кожною групою стейкхолдерів підприємство виконує низку важливих зобов'язань (рис.2.12).





Рис. 2.12. Відносини ПрАТ «Оболонь» зі стейкхолдерами

(Складено автором)

Орієнтація ПрАТ «Оболонь» на дотримання принципів сталого розвитку передбачає організаційне забезпечення наступних проєктів, які можна розділити по визначеним блокам:

- якість та безпека продукції;
- розвиток персоналу;
- суспільство;
- екологія та енергоефективність.

Таким чином, блок «якість та безпека продукції» передбачає безпосереднє забезпечення якості та контроль за її дотриманням. Як згадувалось вище, пивоварня

є однією з перших комерційних організацій, яким вдалося поєднати чотири європейські стандарти в одну систему менеджменту. До того ж, продукція «Оболоні» отримала сертифікацію відповідності вимогам Халяль (а саме відповідність ТМ «Живчик», «Оболонь Ситро», «Оболонь Лимонад», «Кола Нова», «Кола Нова зі смаком лимона», «Оболонь зі смаком лайма», мінеральні води «Прозора», «Оболонська» нормам ісламських канонів).

«Розвиток персоналу» корпорації звертає увагу на безпосереднє підвищення кваліфікації трудових кадрів та розвиток системи мотивації, охорону праці, а також принципи гендерної рівності. Посилаючись на вагомість персоналу як головний стратегічний ресурс компанії, що формує конкурентоспроможність та успіх досягнення цілей, система менеджменту «Оболонь» розробляє заходи щодо поліпшення умов праці, виробничих процесів, а також соціального захисту працівників. Тому, компанія однією з перших дотримується власного плану гендерної рівності, що передбачає рівноцінні права чоловіків та жінок, однакові можливості оплати праці, кар'єрного росту [44].

Еко-відповідальність підприємства спрямована на:

- зниження рівня шкідливих викидів в атмосферу;
- раціональне використання природних ресурсів;
- вторинна переробка сировини.

Екологічну орієнтованість підтверджує підтримка корпорації всесвітньої еко-ініціативи «Година землі» Всесвітнього фонду дикої природи (WWF) [44].

Блок «суспільство» характеризується участю «Оболонь» в соціальних та культурно-освітніх заходах. Корпорація формує визначений соціальний бюджет та частину власної продукції на потреби громад. Загальний фонд у спонсорських та благодійних інвестицій у 2019 році склав 2,5 млн. грн, зокрема 500 тис. грн спрямовано на розвиток освітніх програм та спорту. Загалом, в діяльності пивоварні можна виділити наступні аспекти стійкого розвитку:

- більше 90% відходів переробляються підприємством на повторне використання;
- на 27% зниження використання природного газу;

- на 19% зменшення викидів вуглекислого газу;
- 3,2 млн. грн. – матеріальна допомога військовим;
- 445 тис. л. напоїв на спонсорські та благодійні проекти;
- 3,63 млн. грн – інвестиції в охорону та безпеку праці [21].

З метою досягнення стратегічної стійкості усієї системи ПрАТ «Оболонь» чи її окремої складової, необхідне дотримання наступної послідовності:

- аналіз поточної стійкості компанії з урахуванням визначеної групи індикаторів;
- діагностика сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища задля з'ясування стратегічних проблем стійкості;
- розробка альтернативних заходів та механізмів стабільного розвитку підприємства;
- формування положень рекомендаційного характеру щодо підвищення рівня стійкості;
- реалізація запропонованих заходів, контроль за процесом їх здійснення [46].

Щодо комплексного розвитку стійкості, доречно при оцінюванні розглядати наступні інструменти, які дозволять виконати поставлену мету:

1. Економічні (формування стратегії, управління якістю, інноваційними та інвестиційними процесами, контроль фінансових потоків і поточних витрат, ведення обліку та аудиту);
2. Соціальні (оптимізація організаційної структури, система управління персоналом та його мотивації, розвиток потенціалу кадрів та встановлення комунікації між підрозділами);
3. Екологічні (політика екологізації, управління відходами, модернізація технічного устаткування, ресурсо- та енергоємність виробничих процесів, забезпечення сертифікації та відповідності європейським стандартам якості) [45].

Таким чином, при забезпеченні стійкого розвитку необхідно брати до уваги конкурентні переваги корпорації задля побудови правильної стратегії. Методика

SWOT-аналізу є кращим інструментом, що враховує подібну інформацію та допомагає виявити не лише сильні та слабкі сторони, а й відкриття нових можливостей чи загроз. На основі зв'язку між встановленими аспектами, формуються стратегічні проблеми та альтернативи розвитку (табл. 2.6) [47].

За допомогою проведеного дослідження, було висвітлено стратегічні проблеми та альтернативи розвитку стійкості корпорації. Можливими проблемами, що здатні негативно вплинути на ефективність діяльності, є збільшення поточних витрат, складність прогнозування ринку та зростання сильної конкуренції, втрата наявних та потенційних споживачів, погіршення іміджу компанії та відсутність інвестування через заборгованість «Оболоні». Натомість, стратегічними варіантами розвитку визначаються такими положеннями, як розширення ринків збуту та виробництва за рахунок використання нових технологій, збільшення прибутковості та показників рентабельності, зниження собівартості продукції та інших витрат за рахунок ресурсозберігаючим технологіям, поява нової споживчої групи.

Загалом, система управління стійким розвитком ПрАТ «Оболонь» націлена на розв'язання стратегічних проблем, зменшення залежності від чинників середовищ внутрішнього та зовнішнього характеру. До того ж, посилення конкурентних переваг та увага на їх максимальне застосування визначає стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

**SWOT –аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»**

Зовнішнє середовище      Внутрішнє середовище		Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
		Підвищення якості за рахунок нових технологій	3	Збільшення акцизних зборів	2
		Впровадження ресурсозберігаючих технологій	3	Політична нестабільність	2
		Розширення каналів збуту	1	Зниження попиту в зв'язку зі зниженням доходів	1
		Підвищення рівня продуктивності праці	2	Недосконалість податкової системи	3
		Залучення іноземних партнерів до співробітництва (зокрема, інвестування проєктів)	2	Значна кількість конкурентів на вітчизняному ринку (зокрема, імпортованої продукції)	3
Сильні сторони	Оцінка	<b>Стратегічні проблеми:</b> складність прогнозування ситуації на ринку, додаткові виробничі витрати, можливе погіршення іміджу компанії. <b>Стратегічні альтернативи:</b> нові сегменти ринку, обслуговування додаткових груп споживачів; маючи значні виробничі потужності - розширення виробництва за рахунок нових технологій.		<b>Стратегічні проблеми:</b> можливі проблеми з ринками збуту через політичну нестабільність, що призводить до скорочення доходів, постійний моніторинг ринку конкурентів. <b>Стратегічні альтернативи:</b> протистояння змінам смаків споживачів та зростанню конкурентів за рахунок іміджу компанії та диференціації асортименту	
Диверсифіковане виробництво	3				
Багаторічний досвід на ринку	2				
Висока технічна оснащеність	3				
Відмінна впізнаваність бренду	2				
Налагоджені партнерські відносини та канали збуту	1				
Слабкі сторони	Оцінка	<b>Стратегічні проблеми:</b> підвищення якості продукції може супроводжуватися зростанням собівартості продукції, відсутність інвестування через поточні короткострокові кредити корпорації. <b>Стратегічні альтернативи:</b> за рахунок розширення ринку збуту, виробництва підвищиться прибутковість корпорації та показники рентабельності, зниження витрат на виробництво завдяки ресурсозберігаючим технологіям.		<b>Стратегічні проблеми:</b> втрата наявних та потенційних споживачів, збитковість підприємства. <b>Стратегічні альтернативи:</b> звести до мінімуму вплив інфляції та податкової системи, зменшення доходів населення, розробка ефективної ресурсозберігаючої стратегії.	
Високі витрати на виробництво	3				
Висока плинність кадрів	2				
Нестача висококваліфікованих кадрів	2				
Високий рівень залежності від кредиторів	3				
Збитковість підприємства	1				

(Складено автором)

Задля оцінювання загального рівня розвитку діяльності підприємства використаємо метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. В даному випадку, він є доцільним, оскільки дає змогу провести аналіз ефективності кожного функціонального підрозділу на основі оцінки чотирьох критеріїв конкурентоспроможності (а саме основних показників господарської діяльності), які відображають загальну картину стану підприємства [48]. Оцінка проводиться в динаміці 2018-2019 рр. задля виявлення тенденції зростання чи спадання ефективності використання ресурсів організації. Розрахунки наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Розрахунок показників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Оцінка ККО ПрАТ "Оболонь"					
Показник	2017	2018	2019	Бали	
				2018	2019
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства					
Рівень витрат (РВ)	0,81	0,85	0,78	10	10
Фондовіддача (Ф)	0,90	1,01	1,15	11	11
Рентабельність товару	23,18	18,32	27,78	9	15
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2027,82	2155,67	2320,10	10	10
2. Показник фінансового стану підприємства (ФС)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0,76	0,82	0,80	10	10
Коефіцієнт покриття (КП)	1,04	0,41	0,44	5	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,03	0,01	0,01	5	10
Коефіцієнт оборотання оборотних коштів (КО)	0,89	0,99	1,13	11	11
3. Показник ефективності організації збуту товару (ЕЗ)					
Рентабельність продажу продукції (РП)	3,70	-7,20	4,71	5	15
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,98	-0,97	-0,98	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0,50	0,50	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	12,38	-5,27	3,01	5	15

(Складено автором)

Четвертий критерій відображає конкурентоспроможність товарів, що включає в собі відношення якості та ціни. За рахунок незначних змін в якості продукції та ціновій політиці комбінату цей показник має невеликі відхилення, а тому інтегральна оцінка цього критерію упродовж 2018-2019 рр. дорівнює 10 балів.

Кожен з показників має різний ступінь важливості, тому експертним шляхом визначаємо коефіцієнти вагомості критеріїв і показників. Методом середньозваженої арифметичної розраховуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності за 2018-2019 роки, тим самим відслідковуючи розвиток організації.

2018 рік:

$$EB_{2018} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 9 + 0,1 \times 10 = 9,79$$

$$FC_{2018} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 5 + 0,3 \times 5 + 0,15 \times 11 = 7,05$$

$$EZ_{2018} = 0,37 \times 5 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 5 = 7,5$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за 2018 рік:

$$KKO_{2018} = 0,15 \times 9,79 + 0,29 \times 7,05 + 0,23 \times 7,5 + 0,33 \times 10 = 8,538$$

2019 рік:

$$EB_{2019} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 10 = 12,19$$

$$FC_{2019} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 11 = 9,55$$

$$EZ_{2019} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 15 = 12,5$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за 2019 рік:

$$KKO_{2019} = 0,15 \times 12,19 + 0,29 \times 9,55 + 0,23 \times 12,5 + 0,33 \times 10 = 10,773$$

Таким чином, врахувавши основні напрями діяльності корпорації «Оболонь», можна відмітити значне покращення рівня конкурентоспроможності на 26%. Це пов'язано, з підвищенням ефективності маркетингової стратегії, пов'язаної зі збутом товару, зменшенням поточних витрат та собівартості товару з одночасним збільшенням результативності. Також значну роль відіграло поліпшення фінансового стану підприємства в порівнянні з 2018 роком. Проте проблемними залишились коефіцієнти покриття (здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання) та ліквідності (характеризує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань). Загалом, тенденція до розвитку конкурентних переваг є позитивною, а тому зосередження уваги на прогресі даних результатів зумовить значно посилити стійкість підприємства в умовах турбулентного середовища

### 2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку підприємства

Стійкість системи управління розвитком ПрАТ «Оболонь» повинна характеризуватися стабільністю економічних, соціальних, екологічних, наукових та технічних ресурсів задля постійного перебування підприємства в стані рівноваги в часовому та просторовому аспекті [50].

Оцінку стійкості розвитку можна здійснити за допомогою індикаторів сталого розвитку – комплексних показників, які визначаються завдяки агрегації кількох інших індикаторів. Для забезпечення стійкості, розвиток підприємства повинен досягати економічного зростання, проте лише в балансі з покращенням якості життя та охороною навколишнього середовища[51].

Отже, основу економічної стійкості корпорації здебільшого становить стійкість виробничої діяльності (а саме обсяг виробництва та продажу продукції, прибуток, показники рентабельності господарської діяльності, реалізації та капіталу). До того ж, економічну стійкість характеризують в сукупності не лише стан виробничої і фінансової стійкості, а також інноваційна та маркетингова складова [50].

Оцінку забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь» варто провести за наступними складовими:

- фінансова стійкість;
- маркетингова стійкість;
- виробничо-технологічна стійкість;
- організаційно-структурна стійкість;
- соціальна стійкість;
- екологічна стійкість.

*Фінансова стійкість.* Економічна категорія фінансової стійкості компанії є багатогранною і включає фінансову незалежність, можливість вільно маневрувати власними коштами та ефективність виробничих процесів. Фінансова стійкість характеризує надійність для формування партнерських відносин [52].

Індикатори фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. 2.8



## Індикатори фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,09	-1,40	-1,01	28,7	-28,1
Коефіцієнт автономії	0,36	0,34	0,40	-6,0	17,0
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,12	0,62	0,37	-44,2	-40,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,55	0,55	-27,9	-1,1

*Розраховано за даними [Додаток В]*

Аналізуючи показники фінансової стійкості корпорації, бачимо негативну тенденцію. Результатом збитковості у 2018 р є значне пониження фінансових результатів. Так, коефіцієнти маневреності капіталу упродовж 2017-2019 рр. є від'ємними, що свідчить про спрямування власних коштів та залучених на фінансування необоротних засобів. Позитивна тенденція зростання спостерігається в коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), хоча її норма повинна бути ( $>0,5$ ).

Показник фінансового левериджу показує залежність від довгострокового залучення позикових коштів. Як правил, нормативне значення становить 0,25, а тому бачимо з 2017 р. залежність значно спадає. В 2019 р. коефіцієнт левериджу становить 0,39.

Зрештою, коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування пивоварні в загальній величині. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7 – 0,9. Із зменшенням довгострокових зобов'язань «Оболоні», коефіцієнт зменшується (особливо після збитковості в 2018 р.). Можна зробити висновок про недостатню фінансову стійкість корпорації. Для її підвищення варто зосередити увагу на [53]:

- накопиченні власного капіталу (реінвестування чистого прибутку, матеріальна допомога акціонерів);

- залучення та підвищення суми довгострокового забезпечення (залучення стороннього інвестора, можливі кредити від банків та партнерів-підприємств).

*Маркетингова стійкість.* Це можливість комерційного підприємства зберігати стійку конкурентну позицію на ринку, забезпечити виконання планових обсягів реалізації та гнучкість системи до ринкових змін, а також відповідність виробленої продукції співвідношенню ціна-якість [54].

Маркетингова діяльність ПрАТ «Оболонь» спрямована на поширення інформації про продукт та залучення більшої аудиторії споживачів, використовуючи визначені види маркетингових комунікацій (розміщення зовнішньої реклами (біг-борди, банери, тощо), участь в соціальних заходах, акції, активність соціальних мереж тощо). Здійснення маркетингової діяльності відповідає законодавчим нормам та пропагує принципи відповідального споживання. До того ж, відповідальність пивоварні перед споживачами проявляється в спеціальному маркуванні норм споживання на етикетці пива [33].

Основні завдання відділу маркетингу «Оболоні» націлені на:

- розробку маркетингової стратегії та окремої стратегії по кожному виду продукції, затвердження плану рекламної кампанії;
- організацію реклами зовнішнього характеру та завдяки ЗМІ;
- забезпечення участі пивоварні в заходах, виставках;
- дослідження ринку харчової галузі, вивчення факторів впливу, збір інформації про потенційні ринки збуту;
- розробка рекомендацій та пропозицій щодо фірмового стилю компанії.

Таким чином, для визначення маркетингової стійкості ПрАТ «Оболонь» варто здійснити аналіз наступних показників [55]:

- 1) Витрати на маркетинг в динаміці.
- 2) Питома вага витрат на збут у загальних витратах.
- 3) Коефіцієнт рентабельності продажів продукції корпорації, що визначається за формулою (2.1):

$$K_{p.d} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка)}} \quad (2.1)$$

- 4) Коефіцієнт ефективності реалізації продукції, розрахованого за формулою (2.2):

$$EPT = \frac{\text{Витрати на реалізацію товарів}}{\text{Доходи від реалізації товарів}} \quad (2.2)$$

Розраховані значення показників наведені в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Індикатори маркетингової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Витрати на маркетинг	122216	117965	130018	-3,5	10,2
Питома вага витрат на збут у загальних витратах	0,121	0,119	0,120	-1,4	0,94
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,04	-0,07	0,05	-294,7	-165,5
Ефективність реалізації товарів	0,812	0,845	0,783	4,1	-7,4

*Розраховано за даними [Додаток В]*

Таким чином, бачимо певні коливання розрахованих значень показників маркетингового розвитку. Загальні витрати на маркетинг та рекламу у 2019 році зросли в порівнянні з 2018 р., в той час як питома вага витрат на збут в загальних витратах корпорації має схожу тенденції (хоча значення знаходяться майже на рівні). Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився, що говорить про ефективність бізнесу після збитковості та має хороші перспективи. Ефективність реалізації товару дещо впала (на 7%), що пов'язано із зменшенням витрат на реалізацію товару.

Можна зробити висновок, що маркетинговий аспект розвитку стійкості корпорації потребує удосконалення, що спрямований на покращення стратегії та інтенсифікацію збуту.

*Виробничо-технічна стійкість.* Підсистема відображає стабільність виробничого циклу промислового підприємства, а також налагодженість його ресурсного забезпечення. Стійкість даної підсистеми відіграє важливу роль в ефективності функціонування компанії на ринку.

Виробничу стійкість ПрАТ «Оболонь» можна описати за допомогою аналізу таких показників, як:

1) Коефіцієнт виробничого потенціалу (2.3):

$$K_{\text{вп}} = \frac{\text{Основні засоби (за залишковою вартістю)}}{\text{Майно п-ва (баланс)}} \quad (2.3)$$

2) Коефіцієнт придатності основних засобів, формула розрахунку (2.4)

$$K_{\text{поз}} = \frac{\text{Залишкова вартість ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (2.4)$$

3) Рентабельність виробництва (2.5):

$$P_v = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виробничі витрати на реалізацію}} \quad (2.5)$$

Розраховані значення показників наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Індикатори виробничої стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт виробничого потенціалу	0,75	0,80	0,79	6,6	-1,2
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,43	0,41	0,38	-6,0	-5,8
Рентабельність виробництва	0,23	0,18	0,28	-21,0	51,6

*Розраховано за даними [Додаток В]*

Аналізуючи розраховані значення, варто зауважити щодо стійкості виробництва корпорації. Рентабельність виробничої діяльності знаходиться в межах норми ( $>0,2$ ) та має позитивну тенденцію розвитку. Також, рівень виробничого потенціалу підприємства та забезпеченість виробничого процесу засобами виробництва є задовільними (норма -  $>0,5$ ), і становить 0,8 в 2019 р., в порівнянні з 2017 р. спостерігається зростання потенціалу (0,75). Проте придатність основних засобів потребує покращення, оскільки є нижчою норми (рекомендовано  $>0,5$ ), варто зосередити увагу на удосконаленні основних засобів.

*Стійкість управління.* Управління корпорації має досить складну структуру (враховуючи величину усієї корпорації), тому її стійкість є важливою для розвитку підприємства, прийняття рішень та контролю усіх операційних процесів.

Для стійкості управління були проаналізовані наступні показники (табл.2.11):

1) Коефіцієнт економності апарату управління, який показує частку витрат на систему управління в загальних витратах підприємства (2.6):

$$K_{\text{еау}} = \frac{\text{Витрати на систему управління}}{\text{Загальні витрати}} \quad (2.6)$$

2) Коефіцієнт співвідношення витрат на управління й темпів зростання обсягів виробництва, що характеризує ефективність менеджменту та розраховується за формулою (2.7):

$$K_{\text{св}} = \frac{\text{Витрати на систему управління}}{\text{Дохід від реалізації продукції}} \quad (2.7)$$

Таблиця 2.11

### Індикатори стійкості управління ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт економності апарату управління	0,062	0,060	0,062	-3,6	3,0
Коефіцієнт співвідношення витрат на управління й темпів зростання обсягів виробництва	0,059	0,054	0,061	-8,4	14,2

*Розраховано за даними [32]*

Нормативним значенням для даних показників є (>0,1). Тому, можна зробити висновок про слабку ефективність системи управління корпорацією, зокрема у 2018 році. Хоча, згідно з позитивною тенденцією, результати значно покращуються. Важливо приділити увагу оптимізації управління та підвищити його ефективність.

*Соціальна стійкість.* Соціальна політика ПрАТ «Оболонь» спрямована на забезпечення медичного обслуговування персоналу, оздоровлення та відпочинок, утримання об'єктів соціальної інфраструктури та виплату матеріальних компенсацій. Задля стимулювання підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, а також їх зацікавленості в зростанні продуктивності виробництва, виконання планових норм 20% від загальної чисельності працівників отримують доплату за майстерність, а 58% - персональні оклади за високу кваліфікацію, успіхи в роботі, 46 % отримували доплати відповідно до обсягів виконаних робіт задля на умовах сумісництва задля економії фонду оплати праці. Етичний Кодекс закріплює єдині принципи та підходи у рамках корпоративної соціальної відповідальності [42].

Соціальна стійкість характеризується кадровим складом, його професійною компетенцією та рівнем задоволення матеріальних потреб (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Індикатори соціальної стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,12	0,08	62,7	-30,7
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,14	0,10	0,15	-29,5	51,7
Коефіцієнт задоволення матеріальних потреб працівників	1,1	1,007	1,001	-8,4	-0,6

*Розраховано за даними [32]*

Середньогалузева плинність кадрів становить 19%, тому ПрАТ «Оболонь» має відносно низькі показники, що поступово зменшуються. Спостерігається підвищення коефіцієнта підвищення кваліфікації персоналу, оскільки щороку корпорація дбає про головний ресурс, що забезпечує всі процеси. Оплата на підприємстві відповідає середній по галузі, і навіть перевищує її на 10-15 % щороку. Проте задля зменшення плинності кадрів та залучення кваліфікованих фахівців, корпорації варто зосередити увагу на удосконаленні системи мотивації та заохочень.

*Екологічна стійкість.* Сталий розвиток довкілля для компанії «Оболонь» полягає у щоденному пошуку і використанню інноваційних способів мінімізації впливу на навколишнє середовище. За рахунок економії електроенергії, води та інших ресурсів, компанія досягає зменшення витрат [56].

Основними напрямками реалізації стратегії екологізації ПАТ «Оболонь»:

- поетапне зниження викидів в атмосферу;
- раціональне використання водних ресурсів;
- максимально можлива переробка виробничих відходів

Щороку «Оболонь» витрачає мільйони гривень на охорону довкілля, а саме: закупівлю екологічної сировини та обслуговування природоохоронного обладнання, модернізацію очисних виробничих установок, утилізацію відходів виробництва та ін. Як результат, вдалося значно скоротити рівень викидів сполук азоту, зернового пилу та сполук азоту в атмосферу, економія споживання води сягає 14% в порівнянні з попереднім роком. Впровадження сучасних автономних компресорів низького тиску на лінії виробництва дозволило компанії знизити

енергоємність виробництва та зекономити 330 тис. кВт/год електроенергії, а також суттєво скоротило викид CO<sub>2</sub> в атмосферу [56].

Екологічну стійкість можна визначити за рахунок дослідження наступних індикаторів, значення яких надані в табл. 2.13:

1) Рівень використання відходів (2.8):

$$K_{\text{вв}} = \frac{\text{Обсяг використаних відходів}}{\text{Загальний обсяг відходів}} \quad (2.8)$$

2) Рівень утилізації браку, що розраховується за формулою (2.9)

$$K_{\text{ув}} = \frac{\text{Обсяг утилізації браку}}{\text{Загальний обсяг відходів}} \quad (2.9)$$

3) Питома вага витрат на охорону довкілля (2.10):

$$K_{\text{ув}} = \frac{\text{Витрати на охорону довкілля}}{\text{Загальні витрати}} \quad (2.10)$$

Таблиця 2.13

#### Індикатори екологічної стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Рівень використання відходів	0,78	0,61	0,74	-21,8	22,6
Рівень утилізації браку	0,05	0,04	0,06	-14,8	64,2
Питома вага витрат на охорону навколишнього середовища	0,035	0,022	0,038	-37,2	74,6

*Розраховано за даними [32]*

Отже, можна зробити висновок про відносне покращення екологічної стійкості корпорації, враховуючи зростання показників ( в порівнянні з 2018 р.). Внаслідок збитковості діяльності в 2018 р., витрати на охорону довкілля також зменшилися. Також, можна бачити досить значний рівень використання відходів виробництва. Загалом, корпорація майже 85% відходів виробництва переробляє власними силами, або здійснює доплату за утилізацію відходів партнерськими організаціями.

## Висновки до розділу 2

За умов турбулентності зовнішнього середовища основним напрямом збереження конкурентних позицій та стійкості функціонування значної кількості вітчизняних виробників продуктів харчування і напоїв є виживання (а саме збереження виробництва). Таким чином, реалізація концепції стійкого розвитку промислових компаній здійснюється за ініціативою великих підприємств-лідерів на ринку окремих продуктів харчування. Корпорація «Оболонь», один із лідерів ринку пива та безалкогольних напоїв, починає впровадження стратегії сталого розвитку із 2007 року, щороку публікуючи соціальні звіти згідно з вимогами міжнародного стандарту зі звітності. На відміну від інших сучасних компаній, у планах сталого розвитку «Оболонь» зосереджується увага на усіх аспектах діяльності, що включають заходи економічного, виробничого, соціального та екологічного характеру.

1. Під час дослідження господарсько-виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь» було здійснено фінансово-економічний аналіз, котрий показав, що оцінені показники (зокрема, ліквідності, ділової активності, платоспроможності, рентабельності) відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення. Проте варто зазначити, що по всіх групах показників на ПрАТ «Оболонь» у 2019 році простежується тенденція до покращення порівняно з 2017 та 2018 р.. Також, було визначено збитковість діяльності підприємства у 2018 р., що визначає характер показників в наступні роки. Проте, в цілому, діяльність підприємства спрямована на покращення фінансових показників, що передбачає економічне зростання та екологічну безпеку.

2. Зокрема було проведено діагностику системи управління стійким розвитком ПрАТ «Оболонь». Корпорація дбає про розвиток усіх підсистем діяльності та впроваджує проекти удосконалення за визначеними напрямками, що включає компанію, персонал, суспільство, виробництво та екологію. Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу виявлені сильні сторони підприємства, на яких варто зосередити увагу, та стратегічні проблеми, що можуть стримувати розвиток в перспективі. Для визначення рівня розвитку конкурентних переваг (враховуючи



функціонування усіх підсистем) та впливу на стійкість «Оболонь» проведена оцінка конкурентоспроможності. Наведені розрахунки виявили тенденцію зростання рівня конкурентоспроможності, що свідчить про розвиток корпорації. В 2018 р. показник ККО становив – 8,538, у 2019 р. – 10,773. Тому, «Оболонь» варто зосередити увагу на проблемах маркетингового забезпечення та покращення фінансового положення зокрема.

3. Оцінка стійкості підсистем діяльності дала можливість виявити та сформулювати проблемні аспекти. Перспективи розвитку корпорації залежать від рівня платоспроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних сортів пива. Також, зростання стійкості «Оболонь» обумовлене підвищенням екологічних показників, що включає оптимізацію витрат на охорону довкілля, зменшення питомої ваги шкідливих викидів, та удосконалення маркетингової системи, що дозволить підвищити рівень збуту та рентабельність продуктів.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **3.1. Пропозиції щодо формування стратегії управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища**

Комплексна оцінка стійкості окремих підсистем корпорації ПрАТ «Оболонь», проведена в попередньому розділі, допомогла виявити поточні проблеми забезпечення управління стійким розвитком, що можуть бути перешкодою в досягненні стратегічних цілей та подальшої прибутковості підприємства. Загалом, результати, отримані шляхом дослідження, є позитивними та характеризують спрямованість «Оболоні» на розвиток своєї діяльності на вітчизняному ринку, впровадження нових проєктів, навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Варто виділити основні загальні проблеми, що стримують розвиток корпорації на ринку пивоваріння та впливають на скорочення обсягів виробництва продукції. Серед таких [57]:

- досить нестабільна макроекономічна ситуація в країні (що пов'язано з втратою ринків збуту (анексія Криму та втрата російського ринку збуту, а також закриття та руйнування деяких виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь»).
- девальвація національної валюти
- вагоме зростання цін на сировину, необхідну для виробництва пива (хміль та ячмінь імпортується з-за кордону, оскільки українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості, що впливає на смак продукції).
- зниження купівельної спроможності населення (як правило, споживачі переоцінюють пріоритети та більше витрачаються на товари першої необхідності)
- популяризація здорового способу життя, що спричиняє зменшення попиту на пиво серед молоді;

- особливості законодавчих ініціатив (підвищення акцизної ставки в три рази з 2014 р., з 0,78 грн. за літр до 2,78 грн., що зумовило зростання ціни, а також зміна правил ліцензування та рекламної діяльності, що значно обмежує трансляцію реклами у ЗМІ, на телебаченні, спонсорство спортивних проєктів тощо). Задля удосконалення управління сталим розвитком ПрАТ «Оболонь», варто виокремити проблемні аспекти стійкості відповідно до проведеного аналізу підсистем діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Проблемні аспекти у забезпеченні стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь»

Складова стійкого розвитку	Проблеми
Фінансова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання кредиторської заборгованості, залежність від залучених коштів кредиторів;</li> <li>- наявність активів, що мають неефективне використання;</li> <li>- низька забезпеченість власними коштами;</li> <li>- збитковість в попередні роки, що спричинює ризиковість стану підприємства;</li> <li>- уповільнення погашення дебіторської заборгованості;</li> </ul>
Маркетингова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність ефективної маркетингової стратегії для виходу на нові ринки збуту та підвищення кількості потенційних споживачів;</li> <li>- слабкість маркетингових комунікацій та засобів стимулювання збуту;</li> <li>- слабкий імідж компанії та лояльність серед споживчої аудиторії;</li> <li>- низька ефективність продажів.</li> </ul>
Виробничо-технологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока матеріалоємність виробництва;</li> <li>- підвищена собівартість продукції;</li> <li>- низька інноваційна спрямованість виробництва та НДДКР;</li> <li>- недостатня ефективність основних засобів, що може бути пов'язано з застарілим обладнанням.</li> </ul>
Організаційно-структурна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система внутрішніх комунікацій потребує покращення</li> <li>- відсутність інноваційних підходів в системі управління</li> <li>- низька ефективність менеджменту та нестача фінансових ресурсів на його забезпечення.</li> </ul>
Соціальна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проблема плинності кадрів;</li> <li>- відсутність заохочення працівників та системи їх мотивації;</li> <li>- низька забезпеченість молодими спеціалістами та висококваліфікованими кадрами.</li> </ul>
Екологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неекологічність пакування, що зумовлює постійну утилізацію та рециклінг відходів;</li> <li>- нерозвинута система збору упаковки;</li> <li>- зменшення витрат на охорону довкілля;</li> <li>- застарілі очисні споруди.</li> </ul>

(Складено автором)

Таким чином, для вирішення виявлених поточних проблем в забезпеченні стійкого розвитку, управлінська ланка «Оболоні» повинна активізувати свою діяльність щодо здійснення заходів удосконалення виділених підсистем.

*Фінансова стійкість.* Удосконалення результатів фінансової підсистеми діяльності ПрАТ «Оболонь» передбачає створення такого стану фінансових ресурсів, що забезпечує безперервний процес виробничо-господарської діяльності, можливість розширення та оновлення за рахунок вільного та ефективного маневрування власних коштів. Як правило, варто враховувати такі зовнішні фактори впливу як ріст інфляції та цін, нестабільність податкової системи, регулювання законодавства, зниження доходів населення, конкуренція, інвестиційна політика тощо. Певний вплив має і забезпечення інших (внутрішніх) складових (неефективність фінансової стратегії, перевищення граничних рівнів фінансових ризиків, маркетинг). Після оцінки фінансової стійкості пивоварні актуальним постає питання оптимізації структури капіталу шляхом максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності, а також мінімізації вартості капіталу. Задля цього забезпечується оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу. До того ж варто приділити увагу питанню зростання дебіторської заборгованості. Різке збільшення її частки в оборотних активах є результатом можливих проблем пов'язаних з неефективністю кредитної політики корпорації відносно покупців, збільшення обсягів реалізації продукції, неплатоспроможність чи банкрутство клієнтів. Зменшення дебіторської заборгованості має позитивний ефект за умови скорочення періоду погашення. За умови зменшення обсягів реалізації продукції, наслідком буде погіршення показників ділової активності діяльності підприємства.

Отже, управління дебіторською заборгованістю передбачає визначення її якості, гарантування захисту від знецінення, прискорення строків повернення, збалансування співвідношення обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Для покращення політики управління дебіторською заборгованістю варто притримуватись наступних позицій:

- виявити обмеження на строки погашення, а також ліміт суми наданого товарного кредиту;
- зазначити рівень гарантій для надання кредиту;
- удосконалити кредитну політику шляхом сегментації клієнтів та сплати боргу, формування системи знижок з метою залучення нових клієнтів та збереження ділових стосунків з «цінними» для корпорації партнерами;
- сегментація клієнтів як спосіб оцінки надійності покупців (за показниками оборотності, оплати та лояльності (відносини з конкурентами));
- зрештою, розірвати договірні та партнерські відносини з покупцями, що порушують платіжну дисципліну.

Задля запобігання проблеми неплатоспроможності доцільним також є розгляд можливості рефінансування дебіторської заборгованості. Для здійснення цього процесу використовуються такі операції як факторинг та форфейтинг, облік векселів, виданих покупцям товару.

До рекомендованих напрямів оптимізації структури власного капіталу можна віднести зростання розміру статутного капіталу та значення резервного капіталу (>15%), залучення додаткового капіталу і накопичення нерозподіленого прибутку. Дотримання наступних заходів також будуть сприятливими:

- спрямування додаткового капіталу на збільшення величини статутного капіталу, що дозволить диверсифікувати діяльність підприємства, і як результат, підвищити прибутковість;
- формування резервів (в т. ч. дивідендного) задля збалансованої та безперервної реалізації дивідендної політики та зростання ринкової вартості акціонерного товариства.

Важливо зосередити увагу на управлінні витратами корпорації, що включає наступні напрями: планування витрат відповідно до планового рівня рентабельності та прибутку; нормування витрат та калькулювання собівартості продукції задля запобігання небажаного затоварення фінансових ресурсів; вивчення можливостей скорочення витрат (мінімізація браку та простоїв обладнання, впровадження енергоефективного обладнання). Управління

оборотними коштами корпорації передбачає керування їх маневреністю з проходженням трьох стадій – грошової, виробничої, товарної. Задля безперервного виробничого процесу оборотні кошти мають бути в необхідній кількості в кожній вказаній стадії.

Як результат, для забезпечення фінансової стійкості корпорації пропонуються наступні заходи [41]:

- забезпечити моніторинг дебіторської заборгованості та заходи щодо зменшення її частки в структурі загальних оборотних активів;
- застосування факторингу як механізму підвищення рентабельності, прибутковості підприємства та ліквідності;
- накопичення власних оборотних коштів за рахунок реалізації зайвих виробничих та невиробничих фондів, здачі їх в оренду тощо;
- підвищення обсягу чистого доходу для підвищення фінансової стійкості за рахунок покращення якості товарів та послуг;
- доцільним є збільшення розміру статутного капіталу та обсягу інвестицій в основний капітал.

*Маркетингова стійкість.* Досягнення стійкості маркетингової підсистеми ПрАТ «Оболонь» передбачає зміцнення конкурентоздатної позиції на ринку, постійне досягнення запланованих обсягів реалізації продукції, адаптування до непередбачуваних змін ринкової кон'юнктури. Також зростає ймовірність відповідності продукції корпорації наявним та потенційним запитам споживачів щодо співвідношення «ціна/якість». Загалом, маркетингова стійкість є ефективним інструментом впровадження сталого розвитку, здатним протистояти зовнішнім загрозам за рахунок застосування маркетингового комплексу (що включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику).

Для покращення стійкості маркетингової підсистеми доцільною може бути орієнтація на наступні стратегії:

1. Уникнення конкурентних змагань з виробниками аналогічної продукції. Оскільки, щоб бути лідером на ринку варто зосереджувати увагу на створенні

«унікального» товару, його інноваційність та особливість, що буде вирізняти з-поміж інших товарів конкурентів.

2. Реалізація товарів, диференційованих за позиціями та особливими властивостями. Ця стратегія дозволить підвищити ефективність потенційних стратегій, оскільки «подрібнення» ланок виробничого процесу, що мають свою унікальність та різноманітність, є актуальним в господарській діяльності.\

3. Активне використання мереж, особливо Інтернету, адаптація корпорації до цих тенденцій. В сучасних умовах діджиталізації, розвиток інформаційних комунікацій відіграє важливу роль у економічних процесах. Зворотній зв'язок зі споживачами, надання оновленої інформації про діяльність та просування бренду в цілому є кращими інструментами підвищення маркетингової стійкості. Використання переваг мереж забезпечує не лише відповідність компанії останнім інноваційним тенденціям бізнесу, а й отримання вигод у вигляді прибутку та іміджу бренду.

Тому, у маркетинговій складовій корпорації рекомендовано наступні заходи підвищення стійкості:

- ознайомлення споживчої групи «Оболонь» з екологічною орієнтованістю та відповідністю принципам сталого розвитку компанії;
- збільшення продажів на українському і, особливо, закордонному ринках завдяки просуванню та популяризації бренду;
- моніторинг тенденцій розвитку ринку та діяльності основних конкурентів;
- просування нових торгових марок для залучення споживачів шляхом маркетингових комунікацій та зв'язків з громадськістю;
- просування безалкогольної продукції «Оболонь» в разі зростання податків та акцизів, розробка маркетингових стратегій для розвитку цих видів товару;
- з метою вирішення питання сезонності попиту доцільним є розробка спеціальних пропозицій, акцій та штучного дефіциту;
- застосування методу бенчмаркінгу задля визначення кращої практики ведення бізнесу, визначення конкурентних переваг та робота над їх просуванням;

- застосування технологій Інтернет-маркетингу та соціальних мереж для комунікацій зі споживачами.

*Виробничо-технологічна стійкість.* Удосконалення показників цієї підсистеми передбачає раціональне та оптимальне використання та завантаження виробничих потужностей, планування попиту та пропозиції на майбутні періоди, адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. До того ж, увагу варто приділити розвитку науково-технічного та виробничого потенціалу, що забезпечить стабільний процес роботи техніки і технічних систем в безпечному режимі. Для розвитку техніко-технологічної бази можливі наступні заходи: ремонт та модернізація устаткування, заміна певних деталей обладнання чи вузлів, розширення тощо. Менеджмент корпорації має спрямовувати зусилля на вирішення таких питань як постійне оновлення асортименту продукції та створення нових виробничих систем, підвищення виробничо-збутової ефективності. Перехід на більш модернізовані технології значно підвищує продуктивність праці, а також якість виробленої продукції, скорочує відходи виробництва та дає можливість більш раціонального використання сировини, економії на масштабах та ефективності вкладеного капіталу. Орієнтація на інноваційну стратегію має на меті випуск нової чи удосконаленої продукції, завоювання нових ринків збуту і підвищення фінансових результатів корпорації в цілому.

Для оптимізації виробничого процесу та витрат на його забезпечення доречною є концепція ощадливого виробництва. На практиці, ПрАТ «Оболонь» докладає зусиль на скорочення відходів виробництва, а при можливості, здійснює їх повторне використання. Зміст ощадливого виробництва полягає в побудові такого управління, спрямованого на покращення якості процесів за рахунок скорочення втрат, в жодному разі не впливаючи на якість продукції. Дана концепція містить наступні положення:

- орієнтація на потреби споживачів (надання переваги тим виробничим процесам, що забезпечують створення споживчої цінності);



- контроль та деталізація процесів від отримання замовлення до поставки (необхідно відслідковувати всі дії від моменту виробництва до збуту товару задля виявлення втрат та потенційних можливостей поліпшення процесу);

- розробка виробничого процесу без втрат (перепроєктування робіт чи технологічне переоснащення задля усунення простоїв, очікувань чи подібних втрат);

- виробництво необхідної продукції (випуск лише необхідної кількості та визначеного виду товарів, що потребують споживачі);

- сталість впровадження концепції ощадливого виробництва (використання даної концепції має реалізовуватися на постійній основі задля досягнення ефекту, що передбачає постійний пошук та ліквідацію втрат).

Оптимізація використання основних засобів включає не лише поліпшення їх складу та структури, але й організацію праці на виробництві й розвиток матеріального, морального стимулювання праці робітників. Тому, для підвищення показників стійкості виробничо-технологічної підсистеми, пропонованими є такі заходи:

- дотримання принципу «досягнення більшого з меншими витратами»;
- зниження собівартості продукції шляхом забезпечення інноваційних рішень, модернізації виробництва задля підвищення рівня якості продукції, розробки нових технологій тощо;
- реконструкція виробничих потужностей.

*Стійкість системи управління.* Збалансування організаційної структури виявляє здатність управлінської ланки зберігати стабільно високий рівень організаційної роботи та управління корпорації. Оптимальний рівень стійкості організаційно-управлінської підсистеми передбачає повну відповідність організаційно-правової форми господарювання та організаційної структури обсягам діяльності корпорації та забезпеченню ресурсного потенціалу. Варто зосередити увагу на стратегії удосконалення системи управління, що орієнтована на:

1. Використання сучасних методів управління в межах обраної концепції (інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом);

2. Поліпшення інформаційної системи для управління корпорацією задля підвищення якості наявного інформаційного масиву, розширення можливостей його застосування для регулювання та контролю процесів;

3. Оптимізація організаційної структури за рахунок впровадження сучасних гнучких форм (програмно-цільові, адаптивні і т. д.), що дозволяє скорочення кількості управлінських рівнів та адаптацію до ринкових змін;

4. Діджиталізація та використання обчислювальної техніки для підвищення якості управлінських та виробничих процесів;

5. Встановлення цілей розвитку та плану удосконалення загальної системи управління для забезпечення ефективних рішень щодо функціонування усіх підсистем діяльності;

6. Впровадження світової практики системи управління, можлива співпраця з іноземними фахівцями задля забезпечення відповідного рівня якості розвитку управлінської системи на корпорації.

Під час реалізації даної стратегії слід враховувати питання синергії. Правильно розроблений порядок стратегії передбачає максимізацію синергічного ефекту, що означає більший ефект та користь від використання кількох взаємопов'язаних стратегій. Тобто фактори окремих стратегій, впливаючи один на одного, дають кращий результат та можливість досягнення більшого.

Система управління контролює ефективність виробничо-господарської діяльності «Оболонь» в цілому, приймаючи складні рішення, а тому задля підвищення її стійкості надаються такі пропозиції:

- удосконалення «керованості» компанією задля підвищення її мобільності;
- оптимізація рівня завантаженості управлінської ланки, запобігання дублювання функцій;
- робота над командним духом, популяризувати спільні цілі шляхом переконання працівників в задоволенні потреб кожного;

- більш ефективне використання управлінських кадрів задля зменшення впливу загроз;
- робота над корпоративною культурою всередині компанії;
- оптимізація структури управлінської ланки, кількості її представників, а також витрат на забезпечення управління.

*Соціальна стійкість.* В свою чергу, соціальна стійкість корпорації визначається соціальною відповідальністю перед працівниками, що відображається у рівні їх задоволення умовами праці, рівнем заробітної плати, стабільністю постійного кадрового складу. Соціальна стратегія розвитку передбачає:

1. Політику зайнятості, а саме заходи залучення висококваліфікованих кадрів, удосконалення умов праці та гарантування безпеки, надати можливість кар'єрного росту задля підвищення рівня захопленості роботою;

2. Політика трудових відносин, тобто налагодження роботи із профспілками та розробка заходів запобігання конфліктів;

3. Політика навчання, що має на меті формування програми навчання персоналу та можливості підвищення кваліфікації та реалізації прагнення до професійного зростання;

4. Політика добробуту, що досягається шляхом надання ряду соціальних пільг та благ, створенні взаємовигідних умов як для працівників, так і для компанії в цілому;

5. Політика оплати праці, тобто забезпечення достатньо високою заробітною платою відносно середньої по галузі відповідно до здібностей, досвіду та відповідальності працівника до обов'язків, його внеску в результати функціонування організації чи окремого структурного підрозділу.

Важливим для реалізації соціальної стратегії на підприємстві є досить висока вмотивованість персоналу. Отже, для підвищення показників соціальної стійкості «Оболонь» рекомендованими є:

- збільшення обсягу витрат на управління персоналом;

- розробка програми навчання та адаптації нових працівників в умовах середовища організації;
- збереження правильно підбраного і розставленого персоналу;
- удосконалення системи стимулювання праці, впровадження винагород, премій та виховання почуття «приналежності до організації» у працівників.

*Екологічна стійкість.* Забезпечення зростання екологічної стійкості корпорації визначає взаємовідносини економічного функціонування (в т. ч. економічного процвітання) із навколишнім середовищем та показує ступінь шкоди, завданої виробничою діяльністю екологічній системі. При необхідному рівні екологічної стійкості існує можливість підприємства досягти високих показників екологічного розвитку при максимальному використанні виробничого потенціалу та ресурсів, збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції, підвищувати ефективність використання природних ресурсів та забезпечувати екологічну безпеку діяльності при впливі внутрішніх та зовнішніх чинників.

В цілому, впровадження екологічно ефективних технологій у виробництво пивоварні сприятиме економічному росту. Як результат, зростає конкурентоспроможність продукції, підвищується фінансова стійкість. Проте, висока екологічна стійкість вимагає додаткових витрат (можливого залученого фінансування від інвесторів чи кредиторів). З іншого боку, чим вища екологічна стійкість підприємства, тим більша інвестиційна привабливість та допустимий рівень ризику для власників бізнесу. Також, важливий аналіз впливу екологічних умов та показників екологічної стійкості на ефективність екологічної діяльності для врахування створеної таким чином цінності та скорочення витрат, пошуку резервів збільшення прибутку, що означає підвищення ефективності екологічної діяльності природокористувача.

У екологічній складовій ПрАТ «Оболонь» варто зосередити увагу на наступних положеннях:

- екологізація усіх процесів виробництва, що передбачає скорочення використання природних ресурсів та антропогенного навантаження на довкілля;

- впровадження нової, більш екологічно безпечної упаковки задля зменшення обсягів відходів, їх утилізації;
- підвищення якості продукції, що відповідає екологічним стандартам;
- посилення екологічного менеджменту в управлінні корпорацією (в т. ч. мотивування «зеленого офісу», отримання відповідної сертифікації тощо);
- переробка відходів ПЕТ та інших видів пластмаси на паливо для авто.

Загалом, розвиток пивоварної галузі, ПрАТ «Оболонь» зокрема, перш за все потребує стабілізації політичної ситуації на українському ринку. Це дасть змогу покращити інвестиційну привабливість вітчизняним сферам економічної діяльності. Таким чином, отримання інвестицій допоможе розвинути виробництво до європейського рівня, знизити собівартість товару і розширити асортимент оригінальними сортами напоїв [58].

### **3.2. Механізм реалізації стратегії щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства**

Дотримання принципів стійкого розвитку на підприємстві вимагає детальної розробки і реалізації стратегії. Цей процес є підвласним функціям управління і здійснюється поетапно. Як правило, реалізація даної стратегії супроводжується визначенням місії та стратегічних цілей організації, а саме гармонійної взаємодії економічної, екологічної, соціальної та енергетичної систем. Вибір тактики функціонування підприємства обумовлюється наявністю впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, що передбачає або «виживання» організації (підтримка існуючих параметрів), або розширення можливостей (виконання визначеного алгоритму дій для забезпечення сталого розвитку підприємства) (рис.3.1).

Діагностика стану корпорації передбачає виявлення наявних ресурсів, зокрема економічної, екологічної, соціальної та енергетичної підсистем, а також проблемних аспектів організації. Таким чином, постановка цілей залежить від існуючих ресурсів для реалізації стратегії. Проте, на досягнення заданих цілей має вплив дія зовнішніх та внутрішніх факторів, яка й визначає наступний характер послідовності етапів. Діагностика проблемних аспектів передбачає визначення

симптомів економічної, екологічної, соціальної та енергетичної нестійкості. Як зазначалося вище, такими є відхилення фактичних значень показників від планових, що характеризують стійкість заданої підсистеми.

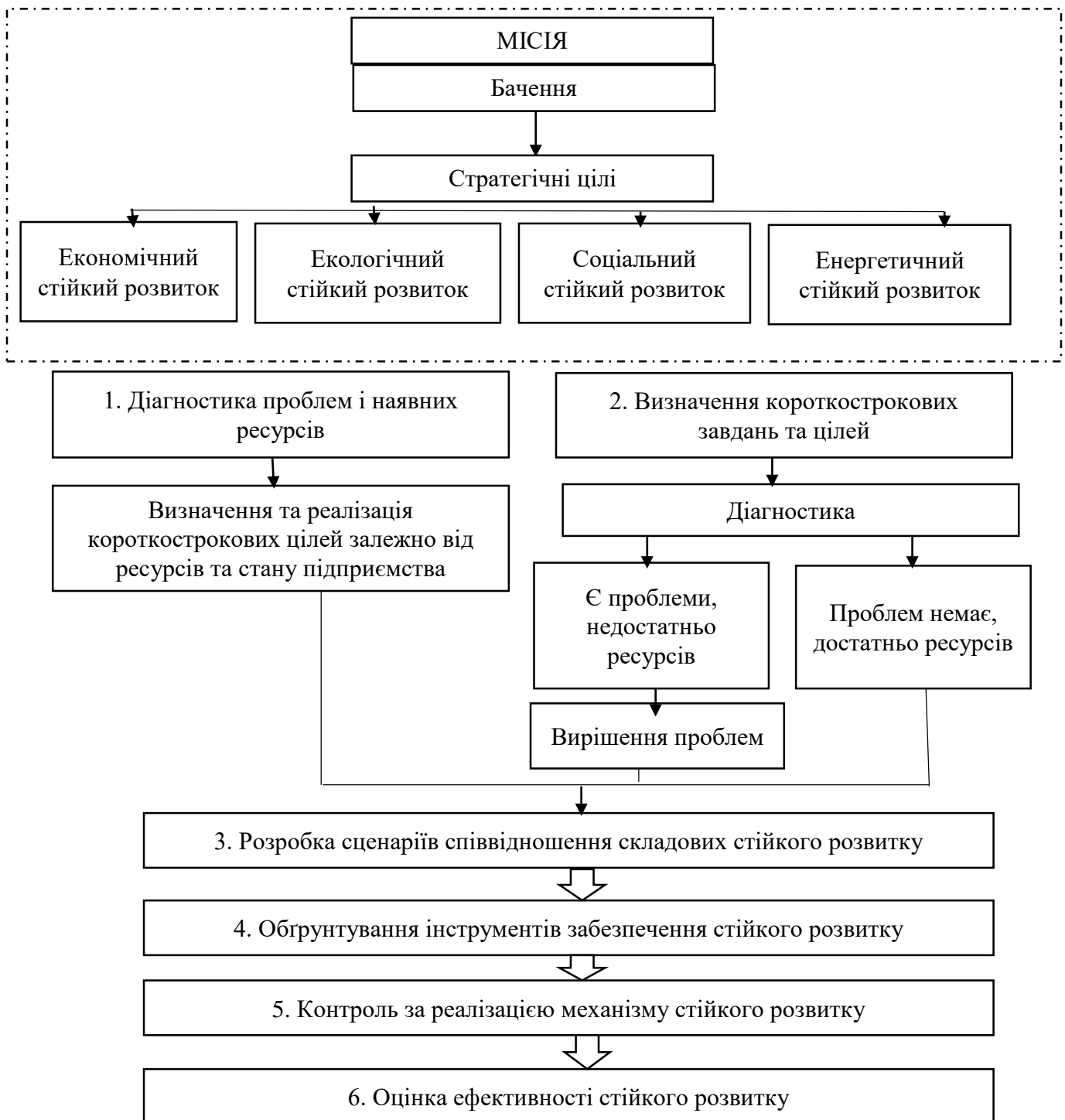


Рис. 3.1. Алгоритм реалізації механізму стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [58]

Наступний етап визначає сценарії розвитку стійкості підприємства, що передбачає комплексне вивчення ресурсів усіх підсистем діяльності та їх розподілу

з метою досягнення поставлених цілей та завдань.

Четвертий етап характеризується вибором інструментів забезпечення та заходів. В процесі варто враховувати стратегічну мету та загальну місію діяльності корпорації. Реалізація заходів забезпечення стійкого розвитку супроводжується обов'язковим проведенням поточного контролю якості та своєчасності. Таким чином, існує можливість вчасно усунути «симптоми» вагомих розбіжностей та розробити заходи усунення негативних факторів.

Зрештою, здійснюється оцінка ефективності реалізації механізму сталого розвитку, що передбачає порівняння фактичних показників стійкого розвитку з прогнозованими. В разі повної невідповідності очікуваним результатам варто дослідити «симптоми» нестійкості підприємства після запропонованих заходів.

Досягнення гармонійного балансу складових сталого розвитку є однією з ключових місій ПрАТ «Оболонь». Стратегія забезпечення стійкого розвитку корпорації охоплює процес зміни структури та функціоналу, що має на меті зміну якісного стану підприємства, успішно пройти критичні точки та перехід на новий етап, забезпечивши «циклічно-безперервний розвиток». Головним завданням постає утримання потрібної рівноваги та мінімізації ризиків при реалізації економічних, екологічних та соціальних заходів. Зрештою, враховуючи теоретичний аналіз розробки механізму, для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Оболонь» доцільними будуть наступні пропозиції [59].

Розширення ринків збуту та налагодження нових для корпорації партнерських стосунків дають можливість покращити фінансові показники, що включають виручку від реалізації товару та отримання чистого прибутку, а також маркетингову систему (завоювання нової групи споживачів, реклама та просування бренду). Враховуючи широкий діапазон країн експорту корпорації «Оболонь» варто зосередити увагу на ринку Азії, а саме Китай. Останні дослідження виявили, що ринок пива в КНР знаходиться в активній стадії формування. Тобто це є сприятливою умовою для подальшого налагодження маркетингової та фінансової стійкості корпорації "Оболонь". У 2017 році ринок пива Китаю становив 79% в порівнянні з аналогічним ринком США. За прогнозами експертів, цей показник

збільшиться на 45% до 2020 р що зробить Китай лідером світового ринку пива. Середня вартість 0,5 літра оболонського пива в магазині складе від 20 юанів (3,14 дол.). Протягом останніх років на ринку пива Китаю спостерігається значне різке зростання споживання пива. На думку експертів подібна динаміка пов'язана зі зростаючою урбанізацією і зростанням доходів населення [60].

Стратегія диверсифікації асортименту продукції має ефект розширення виробництва та отримання економічної вигоди. До того ж, актуальним на вітчизняному ринку напоїв зростання реалізації крафтового пива. Крафт – це продукція маленьких незалежних броварень, які роблять напій за унікальними авторськими рецептами. Популярним стає крафтове пиво з незвичайними смаками: шоколаду, суниці, чорниці. У 2017 р. цей вид пива зайняв приблизно 1% ринку в Україні. Тренд прийшов зі США, де в 2017 р. крафтове пиво зайняло чверть обсягів виробництва [61].

В сучасних турбулентних умовах, пов'язаних з загостренням екологічної ситуації у світі та більш посиленої уваги до екологічної діяльності промислових підприємств, популярною є екологічна концепція, що дбає про стійкий розвиток організації та закріплює конкурентні позиції на галузевому ринку. Завданням є збереження стану природного середовища на максимально можливому рівні задля розвитку наступних поколінь.

Концепція безвідходного виробництва (принцип регенеративного дизайну Cradle-to-cradle, з англ. «Від колиски до колиски») передбачає незалежну систему сертифікації, що ставить за мету розробку принципів керівництва для організацій, відповідно до яких створюється більш безпечна продукція для споживачів та навколишнього середовища. Концепція завжди підкреслює важливість прагнення до удосконалення методів виробництва, які призводять до покращення екологічних умов у світі, є прикладом інновацій в дизайні, створеним на основі етичних принципів. Філософія дизайну «Від колиски до колиски» має соціальні, економічні та екологічні переваги. Економія фінансових ресурсів змушує підприємства брати відповідальність за якість продукції та виробничий процес. Економічний вплив



концепції відображається на практичному збільшенні прибутку, економії витрат на споживання води та енергії. Таким чином, економічними перевагами є наступні:

- скорочення витрат (за рахунок повторного використання матеріалів та підвищення ефективності використання ресурсів);
- підвищена цінність удосконаленої продукції (володіння екологічними і соціальними кваліфікаціями вищої якості дає можливість компаніям завойовувати нових клієнтів на ринку);
- нові джерела доходів (сертифікація подовжує тривалість життя продукту за рахунок безпечності матеріалів та можливості їх повторного використання);
- запобігання ризиків (мінімізація залежності від зростання цін на необхідну сировину, зменшує негативний вплив на довкілля).

Соціальні переваги цієї сертифікації досягаються головним чином за рахунок скорочення забруднення через підвищення використання альтернативних джерел енергії, більш безпечних матеріалів виробництва:

- підвищення транспарентності та прихильності соціальним цілям (забезпечення аудиту, системи управління та сертифікації третьою стороною);
- користь, яку видобувають з екологічних вигід (зменшення забруднення довкілля та використання альтернативних джерел є результатом отримання сертифікації «Від колиски до колиски»).

Вимоги даної концепції стимулюють зокрема екологічні переваги, такі як:

- виробництва безпечних товарів, створених з врахуванням можливості повторного використання матеріалів наприкінці їх життєвого циклу;
- підвищення використання альтернативних джерел енергії;
- оптимізація використання водних ресурсів [63].

Нині актуальним є суспільне усвідомлення неможливості соціально-економічного процвітання без раціонального споживання, стабілізації життєво-важливих екологічних процесів. Кінець епохи дешевої сировини і безвідплатного використання природних ресурсів призводить до збільшення витрат в галузі промисловості на забезпечення очисних технологій, охорону довкілля та податків за екологічне навантаження. Екологічний фактор здатний здешевлювати

виробництво продукції, або значно збільшувати поточні витрати. Використання виробничих технологій з підвищеною вартістю, однак з низькою матеріалоемністю та природозберігаючими властивостями, є однозначно вигіднішим як в економічному, так і екологічному аспекті, ніж витрати на утилізацію відходів та очищення. До того ж, забезпечення ресурсозберігаючих та екологічних технологій є одним з найважливіших елементів концепції стійкого розвитку.

Невід'ємною складовою харчової промисловості є забезпечення правильного пакування, що виконує функції зберігання, транспортування, а також дотримання санітарних та естетичних вимог, стандартів, зручність реалізації та користування, захисту прав виробника товарів та споживача на ринку. За науковими дослідженнями, у світі майже 60% пакувальної продукції обслуговується для пакування продуктів харчування та напоїв. Таким чином, пакувальні матеріали забезпечують також конкурентоспроможність товару, оскільки сучасна ефективна упаковка, що привертає увагу, виконує функцію ринкового інструменту. Для споживачів важливими характеристиками при виборі продукту є привабливий дизайн упаковки, колір, зручність у користування та подана інформація на ній. До того ж, вибір упаковки сприяє швидкому пристосуванню товару на ринку, його «зорову» впізнаваність за рахунок фірмового дизайну, кольору, логотипу і т.д [64].

В наш час, екологічність пакування є важливою складовою забезпечення сталого розвитку на промисловому підприємстві. Зокрема, для промислових підприємств, що спеціалізуються на виробництві напоїв гострим постає питання, оскільки враховувати потрібно також і собівартість пакування, його функціональні властивості для збереження якості та іміджу продукту. Загалом, в Україні в структурі виробництва пива найбільша частка належить пиву в ПЕТ упаковці (49%), трохи менше – в пляшках (34%), решта – в кегах (11%), металева банка (6%).

### **3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства**

За умов посилення турбулентності середовища, що характеризується постійними змінами та невизначеністю, комерційні підприємства змушені

визначати пріоритетні напрями розвитку, розвивати параметри гнучкості, впроваджувати адаптивні стратегії управління, впроваджувати нові технології, цим самим здійснюючи управління. Як уже було зазначено, за умов забезпечення стійкого розвитку організації необхідно орієнтуватись на комплексний підхід. Саме цей метод є найбільш ефективним та характеризує інтеграційне поєднання підсистем підприємства. Оскільки сталий розвиток базується на трьох основних сферах діяльності: економічна, екологічна та соціальна, то існує можливість екологізувати виробничу діяльність підприємства із одночасним ростом фінансових показників та розв'язанням соціальних проблем. Комплексне узгодження та баланс складових вимагає раціонального співвідношення між природозбереженням та соціально-економічним зростанням.

Отже, на основі проведеного дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» та принципів забезпечення концепції сталого розвитку доцільним слід вважати впровадження нового екологічно безпечного пакування продукції корпорації, а саме розробку біорозкладної пляшки з деревного волокна (Додаток Д). Актуальність проєкту зумовлена необхідністю розвитку діяльності в напрямку ресурсозбереження, зниження собівартості напоїв, покращення якісних показників кінцевого продукту. Також важливим є врахування потреб споживача, що включає красиве оформлення за останніми тенденціями дизайну та рекламних комунікацій, ціну, колір та відтінок (особливо якщо це пиво), прозорість, аромат та смак. До того ж, в результаті диференціації потреб споживачів, конкурентні переваги пивоварні забезпечуються за рахунок інновацій у смаках напою, різноманітності його пакування, використання сучасних інноваційних маркетингових та виробничих технологій.

Загалом, в Україні в структурі виробництва пива найбільша частка належить пиву в ПЕТ упаковці (49%), трохи менше – в пляшках (34%), решта – в кегах (11%), металева банка (6%). Більше 68% усієї продукції «Оболонь» виготовляється у ПЕТ-тарі. При цьому, компанія «Оболонь» усвідомлюючи свою відповідальність перед суспільством, займається переробкою ПЕТ-пляшки. До того ж з 2008 р. з флексу (результат переробки ПЕТ-матеріалу) компанія виробляє бандажну стрічку як для

власного використання, так і для продажу. Вторинній переробці на сировину щороку піддається понад 800 тонн ПЕТ тари.

Популярність пластикової тари обумовлена її невеликою вагою, проте в поєднання з високою міцністю. Також перевагою є можливість переробки для отримання вторинної сировини, низька собівартість виробництва порівняно з виробництвом скляних пляшок. Однак, за рахунок відсутності ефективної та добре налагодженої системи збору використаної ПЕТ-тари, на поточний момент в Україні багато пластику йде на смітник. 150 млн. тонн щорічно виробленого пластику поступово накопичується на всій поверхні Землі. Сотні років він забруднює довкілля, а при його тлінні на звалищах в атмосферу попадають канцерогенні речовини. До того ж, саме виробництво ПЕТ-тари супроводжується шкідливими випарами, що потребує добре забезпечену вентиляційну систему виробничих потужностей, водопроводу та каналізації.

Таким чином, впровадження 100% біорозкладної «паперової» пляшки з деревного волокна буде не лише ефективним маркетинговим рішенням інтенсифікації збуту, а й екологічно раціональним способом захисту довкілля. Передбачається створення пляшки з деревного волокна, всередині покритою тонкою ПЕТ-плівкою (з поліетилентерефталату). Функція плівки – утримувати пиво всередині, щоб не просочувалось та не псувало зовнішній вигляд упаковки [65].

Окрім того, варто зауважити, що такій матеріал на паперовій основі є перспективним для виготовлення споживчого та транспортного пакування. В більшості розвинених країнах обсяг залучення цього матеріалу сягає 25-40%, адже основний компонент їх виготовлення є відтворюваним ресурсом. Вони є екологічно безпечними з мінімальним навантаженням на довкілля. Така тара передбачає менше шкоди довкіллю, ніж скляна чи пластмасова. Завдяки реалізації цього проекту в майбутньому, компанія матиме можливість знизити негативний вплив на навколишнє середовище та здивувати споживачів новою «фішкою».

Для реалізації проекту спершу необхідно оцінити його собівартість, що включає в себе основні затрати на впровадження:

- вартість НДДКР( оскільки проєкт є досить інноваційним та поки що немає аналогів на українському ринку, тому проведення дослідження є необхідним);
- прогнозована вартість розроблення 1 шт. біорозкладної пляшки з деревного волокна;
- витрати на транспортування (передбачається виготовлення пляшки на замовлення іншими компаніями);
- витрати на оплату праці (кількість осіб, що будуть працювати над реалізацією проєкту включає 3 особи);
- витрати на збут (розробка маркетингової стратегії реалізації інноваційного продукту, виведення його на ринок та власне реалізація).

Калькуляція необхідних коштів наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Розрахунок собівартості запропонованого проєкту

№ з/п	Статті витрат	Витрати на од. грн./шт.	Витрати на весь обсяг, тис. грн.
1	Вартість НДДКР в розробці проєкту	300000	300
2	Прогнозована вартість 1 пл.	13,5	94,5
2	Витрати на транспортування	6	56
3	Витрати на оплату праці (3 ос.)	20 000	62
4	Витрати на збут	12,5	87,5
	<b>Всього витрат</b>		<b>600</b>

(Складено автором)

Таким чином, для реалізації проєкту необхідно залучити інвестиції в сумі 600 тис. грн. Значну частку всієї суми займають витрати на НДДКР (оскільки проєкт є інноваційно новим, а тому необхідні дослідження в цій сфері). НДДКР включають пошук та розробку рецептури (на основі целюлози, хімічних домішок та помелу), шляхів оптимізації виробничого процесу, використання спеціального обладнання з меншими затратами енергії на виготовлення складних конструкцій пляшок.

Оскільки основний вид діяльності ПрАТ «Оболонь» - пивоваріння, то для досягнення цілей необхідне налагодження партнерства з компанією, що займається виготовленням екологічної упаковки та розробленням дизайну. Такою може бути шведська компанія BillerudKorsnäs, яка пропонує пакувальні матеріали та рішення, що кидають виклик звичайній упаковці для стійкого майбутнього. Вони є

провідними серед світових постачальників первинних пакувальних матеріалів на основі волокон і мають клієнтів у понад 100 країнах.

Для економічного обґрунтування доцільності впровадження нового екологічного пакування, слід розробити план продажів, що дасть можливість прорахувати прогнозований чистий прибуток (табл.3.3).

Таблиця 3.3

### План продажів напоїв у новому пакуванні

	І рік (поквартально)				2 рік	3 рік	4 рік
	1	2	3	4			
Очікуваний об'єм продажів, шт.	0	11500	12000	15000	30000	30500	39800
Ціна продажів, грн.	0	21,5	22	23	29,5	30	30,5
Виручка від продажів, грн	0	247900	264000	345000	890780	912450	1215800

(Складено автором)

Передбачається збільшення обсягів реалізації щороку, що має на меті збільшення виручки від продажу. Варто відмітити, що оскільки продукт буде позиціонуватись на ринку як інноваційний та екологічно орієнтований за допомогою правильно підібраних маркетингових комунікацій, то ціна на даний продукт буде вищою, ніж середня на 2019 р. (18 грн), а в перспективі – збільшуватись.

Як правило, інвестиційні проекти несуть зміни у структурі витрат та обсягів реалізації, тому актуальним є також здійснення аналізу беззбитковості проекту. Мета цього методу полягає у визначенні певного обсягу продукції, виручка від реалізація дає можливість покрити витрати, залучені на впровадження проекту. Коли величина обсягів реалізації є нижчою точки беззбитковості, то підприємству властиві збитки. В точці, де виручка дорівнює витратам ( $=0$ ), то бізнес функціонує без збитку. Тобто, обсяг продажів в точці беззбитковості характеризує вартість беззбиткових продажів, а ціна од. продукції, в свою чергу, є беззбитковою ціною.

Перш за все, витрати на реалізацію проекту варто розділити на умовно-постійні (незалежні від обсягу виробництва) та умовно-змінні (змінюються пропорційно обсягу виробництва). Визначення точки беззбитковості у вартісному та натуральному вигляді проводиться завдяки наступним формулам:

- критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ( $Q_{кр}$ ) (3.1):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на випуск продукції, грн.;

AVC – умовно-змінні витрати на од. продукцію;

P – ціна продукції в новому пакуванні, грн..

$$Q_{кр} = \frac{194009}{23 - 13,5} = 20\,422 \text{ (од. прод.)}$$

- критичний обсяг купівлі у вартісному вираженні (3.2):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{(1-a)}, \quad (3.2)$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції (3.3).

$$a = \frac{AVC}{P} = \frac{13,5}{23} = 0,58 \approx 0,6 \quad (3.3)$$

$$Q'_{кр} = \frac{194009}{(1-0,6)} = 469706 \text{ (грн.)}$$

Відобразимо точку беззбитковості на графіку (рис. 3.2).

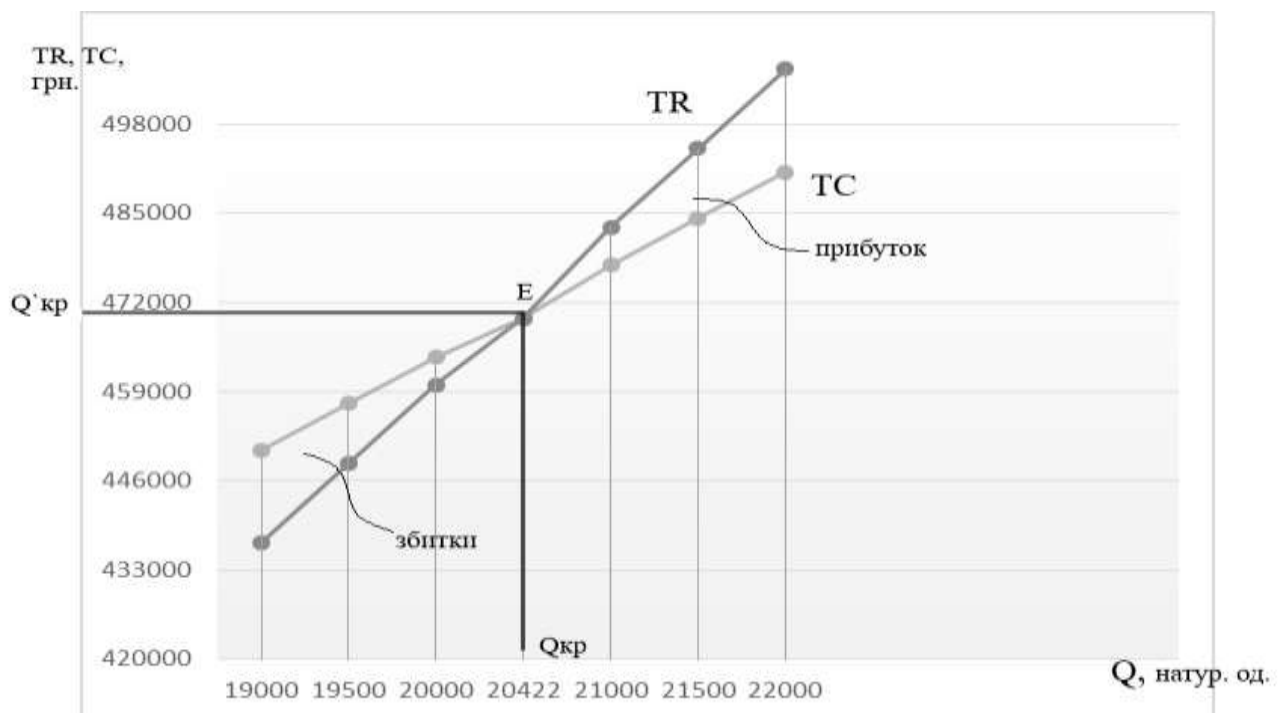


Рис. 3.2. Графічне визначення точки беззбитковості

(Складено автором)

TR – виручка від реалізації продукції, грн.

TC – сукупні витрати, грн;

$Q_{кр}$  – обсяг виробництва у натуральному вираженні;

$Q_{кр}$  – обсяг виробництва у вартісному вираженні, грн.

Таким чином, розрахований рівень беззбитковості при впровадженні проекту показує критичний обсяг купівлі або величину виручки від реалізації, за якої корпорація покриває інвестиційні витрати на виготовлення продукції без отримання прибутку. Задля уникнення збитковості в наступні роки (2020-2022 рр.), «Оболонь» має реалізовувати не менше 20 422 ум. од. продукції в новому пакуванні або не менш ніж на суму, що становить 469706 грн.. Це дає змогу покрити витрати, спрямовані на розробку та виробництво продукції в новому пакуванні.

Для дослідження економічної доцільності запропонованої стратегії доцільно провести оцінку ефективності проекту. Розрахунки дозволять виявити відповідність проекту цілям та інтересам залучених учасників (табл.3.4) [35]. Як було уже зазначено, загальна сума потрібних інвестицій складає 600 тис. грн., ставка дисконту дорівнює 30%, враховуючи ризик інвесторів, відсоток інфляції.

Таблиця 3.4

**Розрахунок очікуваних грошових потоків для визначення NPV  
запропонованого проекту**

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи ( $B_t$ )	Витрати ( $C_t$ )	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}} \left( \frac{1}{(1+i)^t} \right)$	Чисті дисконтовані надходження
0	600000					
1		856900	194009	662891	0,769	509916,2
2		890780	210670	680110	0,592	402432
3		912450	236327	676123	0,455	307748,3
						1220096

(Складено автором)

Розрахунок NPV (чиста поточна вартість) дає можливість з'ясувати величину грошових коштів, очікувану інвестором в разі окупності первинних інвестицій та періодичних грошових відтоків, залучених в реалізацію проекту.

$$NPV = 1220096 - 600000 = 620096 \text{ грн}$$

Таким чином, NPV проекту становить 620096 грн, що є позитивним результатом для компанії та інвесторів. Оскільки витрати проекту порівняно до прогнозованого доходу є значно меншими, то і проект можна вважати ефективним та прибутковим.



Доцільним є розрахунок терміну окупності проєкту, що обчислюється за формулою (3.4):

$$T_{ок} = \frac{I}{ЧДс}, \quad (3.4)$$

$T_{ок}$  – термін окупності;

$I$  – обсяг інвестицій;

$ЧДс$  – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проєкту.

$$T_{ок} = 14 \text{ місяців} = 1,2 \text{ роки}$$

Тобто термін окупності становить 1,2 роки.

Рентабельність – (Profitability Index з англ. індекс прибутковості – PI) – співвідношення приведених грошових доходів та інвестованих витрат. Для розрахунку застосовують дані про дисконтовані грошові потоки (що і при розрахунках чистої поточної вартості).

Визначення індексу прибутковості (PI) дає можливість визначити, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проєкту. Якщо  $PI > 1$ , то проєкт ефективний.

Цей спосіб показує приведену вартість доходу з розрахунку на одиницю приведених витрат за формулою (3.5):

$$PI = \sum \frac{Pk}{(1+i)^n} \div IC = 2,03 \quad (3.5)$$

де  $PI$  – індекс прибутковості;

$Pk$  – чистий грошовий потік;

$i$  – норма дисконтування;

$n$  – роки реалізації інвестиційного проєкту.

$IC$  – загальний обсяг інвестицій по проєкту

Згідно з одержаним результатом, індекс прибутковості за проєктом становить, що є позитивним результатом (оскільки  $PI > 1$ ), тому проєкт вважається ефективним.

Коефіцієнт вигоди-витрати відображає відношення величини доходів (вигід) від реалізації заданого проєкту та витрат, пов'язаних з його впровадженням. Коефіцієнт розраховується за формулою (3.6):

$$BCR = \frac{\sum \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.6)$$

де  $B_t$  – доходи проєкту в рік;

$C_t$  – витрати проєкту в рік;

$i$  – ставка дисконту (30%);

$t$  – тривалість проєкту.

$$BCR = \frac{(856900 \times 0,769 + 890780 \times 0,592 + 912450 \times 0,455)}{(194009 \times 0,769 + 210670 \times 0,592 + 236327 \times 0,455)} = 4,2$$

Таким чином, на 1 вкладену гривню припадає 4,2 грн прибутку. За таким коефіцієнтом, реалізація проєкту вважається ефективною, оскільки питомі вигоди є більшими одиниці витрат, а саме значення коефіцієнта  $> 1$ .

Представимо результати всіх розрахунків у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати оцінки ефективності впровадження біорозкладної пляшки в діяльність ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Значення	Критерій ефективності
Чиста поточна вартість проєкту (NPV), грн	620 096	$>0$
Термін окупності проєкту (DPP)	1,2	$<5$ років
Індекс прибутковості (PI), %	2,03	$>1$
Коефіцієнт вигід-витрат (BCR)	4,2	$>1$

(Складено автором)

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проєкт впровадження екологічного пакування пива у вигляді біорозкладної пляшки з деревоволокна є ефективними і має низький рівень ризику, оскільки індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, термін окупності  $< 5$  років.

За результатами проведеного дослідження варто провести прогнозовану оцінку рівня конкурентоспроможності, що враховує показники діяльності після впровадження запропонованого заходу (розробку екологічно безпечного біорозкладного пакування для напоїв «Оболонь»). Таким чином, орієнтуючись на

отримані вигоди від реалізації проєкту, передбачається збільшення доходу від реалізації товарів більш ніж на 4% (табл. 3.4) та відповідно зростання чистого прибутку в майбутньому. Також, можливе зменшення собівартості продукції за рахунок дешевших матеріалів пакування, підвищення маркетингових показників через новизну та тренд товару. Отже, в табл. 3.6 наведені розраховані прогнозовані показники діяльності корпорації із врахуванням поточного стану функціонування.

Таблиця 3.6

### Оцінка ККО ПрАТ «Оболонь» після реалізації проєкту

Оцінка ККО ПрАТ "ККПК"			
Показник	2019	2020	Бали
			2020
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
Рівень витрат (РВ)	0,78	0,64	12
Фондовіддача (Ф)	1,15	1,28	10
Рентабельність товару	27,78	31,94	14
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2320,10	2814,20	12
2. Показник фінансового стану підприємства (ФС)			
Коефіцієнт автономії (КА)	0,80	0,80	10
Коефіцієнт покриття (КП)	0,44	0,46	12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,01	10
Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	1,13	1,27	11
3. Показник ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
Рентабельність продажу продукції (РП)	4,71	6,19	15
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,98	-1,20	12
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0,50	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	3,01	3,33	13

(Складено автором)

Знайдемо загальний прогнозований показник рівня ККО ПрАТ «Оболонь» на основі проведення розрахунків коефіцієнтів окремих категорій.

2020 рік:

$$ЕВ_{2020} = 0,31 \times 12 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 14 + 0,1 \times 12 = 12,42$$

$$ФС_{2020} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 12 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 11 = 10,24$$

$$ЕЗ_{2020} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 12 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 13 = 12,82$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за 2020 рік:

$$ККО_{2020} = 0,15 \times 12,19 + 0,29 \times 9,55 + 0,23 \times 12,5 + 0,33 \times 10 = 11,0812$$

Порівнюючи прогнозоване значення рівня конкурентоспроможності корпорації з рівнем в поточному та попередньому році, варто зазначити підвищення показника, що означає зростання ефективності діяльності та посилення конкурентних переваг на ринку.

На рис. 3.2 графічно відображено прогнозовану динаміку рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» після впровадження проєкту біорозкладного пакування на основі екологічних матеріалів з розрахунком на наступні 3 роки. (рис. 3.3).

Для прогнозу рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на 2021-2022 рр. була використана функція Microsoft Excel – Forecast, що має наступний вигляд:

$$= \text{Forecast} (x; \text{відомі\_значення\_y}; \text{відомі\_значення\_x})$$

Дана функція дозволила на основі поточних значень визначити приблизні показники ККО в майбутньому. Для розрахунку були використані значення «Х» (тобто рік, для якого здійснюється прогнозування) та «Y» (значення рівня ККО за попередні роки). Розрахунок є приблизним без врахування можливих факторів впливу в майбутньому, проте похибка не є суттєвою і можна відслідковувати зростання рівня конкурентоспроможності корпорації.

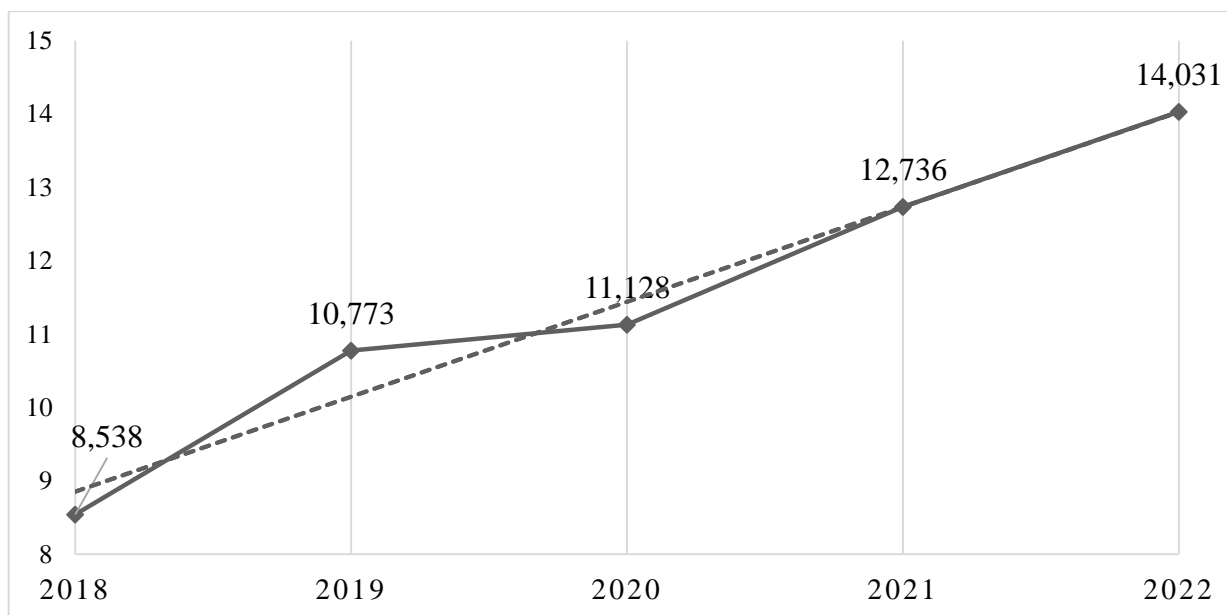


Рис. 3.3. Прогнозована динаміка рівня ККО ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2022 рр.  
Складено на основі [табл. 3.6]

Таким чином, за допомогою лінії тренду на рис. 3.2., бачимо позитивну тенденцію показників ККО в діяльності «Оболонь» та розраховані прогнозовані значення на 2020-2022 рр., що підтверджує правильність обраного проекту для підвищення стійкості. Впровадження проекту дасть можливість підняти рівень конкурентоспроможності на 15% у 2021 р. та 26 % у 2022 р.

На основі проведених розрахунків було з'ясовано, що за допомогою впровадження екологічного пакування можна забезпечити стійкий розвиток корпорації «Оболонь», адже це допоможе підвищити показники усієї системи в цілому, що включає фінансовий, виробничий, маркетинговий та екологічний аспекти. Стійкість підприємства також зумовить підвищення конкурентоспроможності на галузевому ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, дослідження в 3 розділі дали можливість виявити основні шляхи організаційно-економічного забезпечення стійкого розвитку корпорації «Оболонь». За попередніми теоретичними методами узагальнення, визначено, що для стійкого розвитку діяльності підприємства необхідно досягнути стійкість окремих підсистем та балансу між ними.

1. Було визначено основні проблеми галузевого ринку, що є перешкодою для розвитку стійкості підприємства, серед яких основними є нестабільна макроекономічна ситуація в країні та постійне зростання цін на сировину. Також формування проблемних аспектів розвитку по кожній з основних підсистем діяльності (фінансова, маркетингова, виробничо-технологічна, організаційно-структурна, соціальна, екологічна ) дозволило знайти найбільш слабкі місця та визначити основні напрями їх удосконалення.

2. Механізм реалізації стратегії стійкого розвитку був розроблений на основі визначених проблем та запропонованих рекомендацій. Він характеризується визначенням стратегічних цілей для корпорації, що в кінцевому результаті забезпечить гармонійну взаємодію економічної, екологічної, соціальної та енергетичної систем. Основним напрямком підтримання та удосконалення системи

управління стійким розвитком можна вважати запропонований проєкт, що передбачає впровадження екологічного пакування (пляшки) для зберігання та реалізації продукції (пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв), розробленого на основі біорозкладних екологічних матеріалів з міцного паперу. Цей проєкт дозволить не лише зменшити антропогенний вплив на довкілля, але й підвищити фінансові показники за рахунок підвищення обсягів реалізації та маркетингову стійкість, що включає просування товару в еко-пакуванні з новим дизайном. Необхідні інвестиції задля реалізації стратегії стійкого розвитку становлять в сумі 600 тис. грн. Аналіз беззбитковості проєкту показав необхідний обсяг продукції в новому пакуванні у вартісному та натуральному вираженні, при якому покриваються всі інвестиційні витрати на реалізацію проєкту. Таким чином, «Оболонь» має реалізовувати не менше 20 422 ум. од. продукції або не менше 469706 грн.

3. Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту дає можливість виявити доцільність його впровадження. Тому, NPV проєкту становить 620 096 грн.. Коефіцієнт вигід-витрат показав вигідність (4,2 грн на 1 грн інвестицій). Такі ж результати показали обчислення Індексу прибутковості (2,03, що більше 1) та термін окупності проєкту, що не перевищує п'яти років (становить 1, 2 роки). Для наглядності результатів було проведено розрахунок прогнозованого рівня конкурентоспроможності. Таким чином, спостерігається незначне збільшення показника ККО (у 2020 на 0,3082 в порівнянні з поточним роком дослідження). Тобто, можна стверджувати, що впровадження запропонованого проєкту є економічно доцільним та забезпечить розвиток підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах турбулентності та інтенсивного розвитку ринку України, вітчизняні підприємства змушені постійно удосконалювати систему управління, враховуючи засади сталого розвитку, оскільки лише такий напрям сприятиме покращенню фінансової стійкості, ефективній діяльності на ринку, зростання конкурентних переваг, інтенсифікації екологічній політиці, орієнтованій на скорочення шкідливих викидів в повітря, зменшення матеріаломісткості, а також соціальним складовим, що включає покращення умов праці та соціального рівня суспільства. Механізм стійкого розвитку забезпечує не лише адаптацію організації до мінливих умов зовнішнього середовища, а й сприятиме процесам постійного розвитку. Стан розвитку підприємства визначається внутрішніми та зовнішніми факторами впливу, а тому доцільним є дослідження середовища функціонування підприємства задля визначення передумов удосконалення управління стійким розвитком.

Теоретичний розгляд питання концепції стійкого розвитку дав можливість виявити основні її принципи та засади. Як результат вивчення, варто зазначити, що для практичного забезпечення сталого розвитку необхідно врахувати основні складові діяльності підприємства (екологічну, економічну та соціальну), забезпечивши при цьому зростання їх соціально-економічних показників, підвищення продуктивності таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на природне середовище. Також концепцію стійкого розвитку слід розглядати з двох аспектів: теоретичного – як основу задля формування управлінських підходів з точки зору стійкості, практичного – як оцінка та прогнозування стійкості розвитку компанії. Проведене дослідження оцінки стійкості підсистем показало, що лише інтегрована сукупність визначених факторів передбачає цілісність та ефективність економічного зростання, соціальної стабільності та збереження навколишнього середовища.

Пивоварна галузь є досить прибутковою та привабливою для вітчизняних та іноземних виробників. Розвиток вітчизняного пивоварного виробництва є досить

інтенсивним та інвестиційно-привабливим завдяки малим та великим підприємствам. ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільших виробників пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води в Україні. Також, корпорація здійснює вторинну переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Частка «Оболонь» на ринку станом на 2019 р. становить 23%, основними конкурентами є корпорація «Carlsberg Group» (35%) та компанія "SUN InBev" (26%).

Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності корпорації показав, що розраховані показники (зокрема рентабельності, ділової активності та платоспроможності) відхиляються від нормативних значень та потребують покращення. Проте, варто зазначити помітну тенденцію до зростання усіх груп показників, зменшення поточних витрат в порівнянні з 2018р., що характеризується своєю збитковістю. Проведення аналізу рівня та динаміки прибутковості виявило зростання виручки на 387 384 тис. грн, що майже на 8% більше, ніж в 2018. Відповідно, збільшився чистий прибуток підприємства на 623 053 тис. грн., що, в свою чергу, вказує на зростання обсягів виробництва та скорочення окремих статей витрат (зменшення собівартості реалізованої продукції на -14 537 тис. грн. та в цілому сукупних витрат). Така тенденція свідчить про забезпечення успішної стратегії управління прибутком після 2018р., що дійсно покращила результативність діяльності «Оболонь». До того ж, зростання показників рентабельності у 2019 р. вказує на ефективність діяльності та правильність обраної стратегії в цілому.

В своїй діяльності корпорація «Оболонь» забезпечує соціальну та корпоративну відповідальності, публікуючи щорічні звіти про результати. Створення та участь в різних соціальних проєктах допомагає компанії зберегти позиції на ринку та завоювати прихильність споживачів. Діагностика існуючої системи управління стійким розвитком показала, що «Оболонь» впроваджує принципи сталого розвитку, розподіляючи увагу по блокам (якість/безпека продукції, розвиток персоналу, суспільство, екологія/енергоефективність). Варто відмітити політику екологізації, спрямовану на зниження антропогенного



навантаження на довкілля, раціональне використання ресурсів та вторинну переробку сировини. Проведення оцінки забезпечення стійким розвитком по окремим підсистемам дозволило виявити конкретні проблеми, що стримують подальший розвиток:

- фінансова стійкість: низька забезпеченість власними коштами, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, неефективність використання активів, ризик збитковості;

- маркетингова стійкість: слабкість маркетингових комунікацій, неефективність реклами, низькі продажі;

- виробничо-технологічна стійкість: висока матеріалоємність виробничих процесів, підвищена собівартість продукції, низьке залученні інновацій та НДДКР, неефективність використання основних засобів.

- організаційно-структурна стійкість: низька ефективність менеджменту та системи внутрішніх комунікацій, відсутність інноваційних підходів в системі управління.

- соціальна стійкість: проблема плинності кадрів, недостатньо розвинена система заохочення працівників, низька забезпеченість спеціалістами.

- екологічна стійкість: неекологічність пакування, застарілі очисні споруди, нерозвинута система збору упаковки, неефективність витрат на охорону довкілля.

Таким чином, відповідно до визначених проблемних аспектів було запропоновано напрямки їх вирішення та покращення стійкості підсистем. Зокрема, виділено стратегії, що дозволять значно просунути діяльність на ринку. Таким є впровадження сучасної концепції «Від колиски до колиски», що є прикладом інновацій в дизайні, створеним на основі етичних та екологічних принципів та передбачає безпечну продукцію для споживачів і навколишнього середовища. Також, доцільним є вихід на китайський ринок збуту, що є перспективним та дозволить підвищити прибутковість, і диверсифікація виробництва за рахунок створення нового крафтового пива за останніми тенденціями ринку.

Основним механізмом забезпечення стійкого розвитку корпорації є впровадження біорозкладного пакування продукції «Оболонь» в пляшки з екологічних матеріалів та інноваційним дизайном. Цей проєкт дозволить підвищити не лише показники екологічної стійкості (зменшення шкідливих викидів в атмосферу та забруднення довкілля), але й фінансові та маркетингові, зумовлюючи збільшення грошових потоків та розробку нового продукту. Розробка пакування потребує інвестицій в розмірі 600 тис. грн. за рахунок залучення іноземної компанії BillerudKorsnäs, яка є провідної в сфері створення екологічного пакування та розробки інноваційного дизайну. Оцінка ефективності проєкту показала успішні прогнозовані результати впровадження. На основі систематизованих прогнозованих значень грошових доходів та витрат на реалізацію пропозиції, було визначено фінансово-економічний показник чистої поточної вартості (NPV), що оцінює ефективність проєкту уподовж економічного строку життя інвестицій. Тому,  $NPV = 620\,096$  тис. грн.,  $IP$  (індекс прибутковості) –  $2,03 (>1)$ . Також визначено коефіцієнт витрат-вигод, за яким реалізація проєкту принесе 4,2 грн вигід на кожен інвестовану 1 грн. Вкладені інвестиції окупляться через 1 рік 2 місяця. Визначення прогнозованого показника рівня конкурентоспроможності дозволив наглядно спостерігати розвиток підприємства в майбутньому, посилюючи конкурентні переваги. Прогнозований рівень в 2020 зросте на 0,3082 од. в порівнянні з 2019 р., а вже в 2021-2022 збільшення показника відбувається на 15% та 26% відповідно. А тому, впровадження запропонованого механізму удосконалення системи управління стійким розвитком ПрАТ «Оболонь» можна вважати економічно доцільним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління: М.- Вид-во «Економіка», 1989, 519 с.
2. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика: навч. посіб.: М.- Аспект Пресс, 2002, 415 с.
3. Гросул В.А., Жиликова О.В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства: Вісник Хмельницького національного університету, №2, Том 1, 2015 (222)
4. Василенко В. А. Організаційно-циклічна та структурно-функціональна моделі розвитку організації: Культура народів Причорномор'я, №88, 2004, с. 100-107
5. Васюткіна Н. В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства»: Проблеми економіки, № 2, 2014, с. 236–242.
6. Васюткіна Н. .В. Методологічні засади управління сталим розвитком авіапідприємств: дисерт. на здобуття наук. ст. НАУ, 2015
7. Брутланд Г. Х. Наше спільне майбутнє. Доповідь Комісії ООН щодо навколишнього середовища та розвитку. 1987.- М.: Прогрес, 1988. – с.50
8. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107
9. Крючок С.І. Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств: Ефективна економіка № 12, 2015.
10. Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства: Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація.,2013., с.27-30
11. Гальчак Х.Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»; Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2016. №847, с. 69-74.
12. Чернова Т.Л. Еколого-економічні принципи сталого розвитку національної економіки: Економіка та держава. 2013, №5, с.63-66

13. Сталий розвиток. Центр екологічного маркування та сертифікації. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>
14. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств: наук. вісник Херсонського держ. університету; Економічні науки № 36, 2019, с. 75-81
15. Литнєва Н. А. Механізм управління сталим розвитком промисловий: Сучасні технології управління, 2016. URL: <http://sovman.ru/article/6403/>
16. Блам І. Ю. Стійкий розвиток: основні теоретичні проблеми: Регіон. Економіка та соціологія №2, 2000, 103 с.
17. Жученко А. М. Поняття сталого розвитку в сучасній економіці: Глобальні та національні проблеми економіки №13, 2016, с.431-434
18. Батов Г. Х., Шеожев М.А. Концепція стійкого розвитку в системі формування виробничих комплексів регіону: Вид-во -КБНЦ РАН, 2010, 144 с.
19. Трубіщов С. В., Бородуля Є. В. Оцінка стійкого розвитку промислового підприємства в сучасних умовах: Наукові відомості Білгородського державного університету ;серія: Економіка. Інформатика. №1-1 (96), 2011, с. 73-80
20. Керашев А.А., Тешев В.В. Методичні підходи до оцінки стійкого розвитку організацій споживчої кооперації : Економіка №6, 2009, с. 34-42
21. Ходоровський М.Я., Алексєнко Є. В. Підходи до оцінки ефективності стратегії організації: Вісник УГТУ- УПІ. Серія економіка та керування №3, 2009, с. 4-21
22. Мацнева Є. А., Магарил Є.Р. Стійкий розвиток промислового підприємства: поняття та критерії оцінки: Вісник УрФУ; Економіка та управління №5, 2012, с.25-33
23. Галюк, Л. Інтегрована оцінка економічної стійкості розвитку газорозподільних підприємств: Галицький економічний вісник. № 2(35), 2012, с. 145-154
24. Іванов, В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктор екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” (за видами економічної діяльності) Луганськ, 2010, 36 с.

25. Семененко, І. М. Вплив результатів інноваційної діяльності на економічну стійкість підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами”, Луганськ, 2009. – 20 с.
26. Сергєєва, О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами”, Донецьк, 2009. – 20 с.
27. Глушко, О. В. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств: Економічний аналіз: зб. наук. праць: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, №13, 2013, с. 281-287
28. Шимова О. С., Становська А. В. Концептуальні підходи до оцінки стійкого розвитку підприємства: «Зелена» економіка як вектор стійкого розвитку, 2017. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/>
29. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України/ Б.М. Данилишин, С.І. Дорогунцов, В.С. Міщенко. К. : РВПС України, 1999, 716 с.
30. Лазоренко Т.В., Шолом І.Л. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства: журнал «Галицький економічний вісник», Тернопіль, 2020, випуск №6.
31. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь». URL: <http://www.obolon.ua>
32. Офіційний звіт ПрАТ «Оболонь» за 2014 рік. URL: [http://report.obolon.ua/ua/corporation/corporate\\_management/](http://report.obolon.ua/ua/corporation/corporate_management/)
33. Прес-центр. Офіційний сайт ПАТ "Оболонь". 2014. URL: [http://obolon.ua/ukr/press/aboutus/?news\\_id=42&news\\_next=1](http://obolon.ua/ukr/press/aboutus/?news_id=42&news_next=1)
34. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навч. посібник К.: «Кондор», 2006, 664 с.
35. Маркетингове дослідження «Ринок пива в Україні». URL: <https://maxriseconsulting.com/marketingovoe-issledovanie-rynok-piva-ukrainy>
36. Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ,.: тези доповідей.- К.: НУХТ, 2019, 175 с.

37. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Україна». URL: <http://carlsbergukraine.com>
38. Ринок пива в Україні: виробництва пива та пивний ринок. URL: [http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package\\_page.php?packid=73](http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73)
39. Неспляк С.В., Кушлик О.Ю. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України: Економіка та управління підприємствами №6, 2016.
40. Кобилецький В. Р. Рентабельність. Сутність та показники: онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>
41. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир, ЖІТІ, 2001. 440 с.
42. Власюк Н.І. Оцінка ділової активності підприємств: Науковий вісник НЛТУ України №14 (4), 2004, с. 172-176.
43. Романова Т. В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах: Ефективна економіка, №4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
44. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2015. URL : <http://report.obolon.ua>
45. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства: Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018, 99 с.
46. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством: Актуальні проблеми економіки №9 (123), 2011, с. 130-134.
47. Стратегічне управління/ Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О. В, Токмакова І. В., Шраменко О.В.: навч. посіб.– К.: «Центр учбової літератури», 2013, 272 с.
48. Довгань Л. Є., Каракаш Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011, 440 с.
49. Гетьман К.В. Проекти сталого розвитку як відображення соціально-реагуючої поведінки корпорації «Оболонь»: Регіональна економіка та управління №5 (18), 2017

50. Гончаренко О. М. Діагностика та інструментарій оцінки стійкого розвитку підприємства: праці Одеського політехнічного університету №2, 2011, с. 312-319. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu\\_2011\\_2\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_54)
51. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств: Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» №19, 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>
52. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові: Ефективна економіка №5, 2011. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_5\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_47)
53. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств: Глобальні та національні проблеми економіки №3, 2015, с. 307 – 311. URL: <http://global-national.in.ua>
54. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету, №1, 2010., с. 15-19. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_1/pdf/015-019.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf)
55. Белова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання: Економічний простір. №153, 2020. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435>
56. Вісник корпорації «Оболонь» за ред. А. Церковної; вид-во: Студія корпоративних комунікацій, № 30 (жовтень-грудень), 2015, 47 с.
57. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива в Україні: Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», №1 (2), 2018, с.11-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_1\(2\)\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1(2)__3)
58. Домарецький В.А., Мельник І.В. Стан і перспективи розвитку пивоварної промисловості України: Харчова наука і технологія, № 3(12), 2010, с. 7-9
59. Каткова Н. В., Мушко І. С. Алгоритми реалізації механізму сталого розвитку підприємства: БізнесІнформ №2, 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-realizatsiyi-mehanizmu-stalogo-rozvitku-pidpriemstva/viewer>

60. Ринок пива в Китаї стане найбільшим у 2017 році (від 29.07.2014). URL: <http://www.vestifinance.ru/>
61. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «УКРПИВО»». URL: <http://ukrpivo.com/>
62. Економічна правда. Ринок пива стане найбільшим у 2018 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2014/07/29/478728/>
63. Cradle-to-Cradle Innovation Institute: концепція «Від колиски до колиски». URL: <https://www.c2ccertified.org/>
64. Тюха І. В., Бабко А. О. Сучасні тенденції та проблеми розвитку пивного ринку України.: Ефективна економіка №1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5376>
65. У Данії створили паперові пляшки для пива. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/u-daniji-stvorili-paperovi-plyashki-dlya-piva-632139.html>
66. Романова Т. В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах: Ефективна економіка, №4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
67. Швець Ю. О., Павленко Н. І. Аналіз та особливості планування рентабельності промислових підприємств на основі показника EBITDA в кризових умовах. URL: <https://www.inter-nauka.com/magazine/ekonomicheskij-nauchnyy-zhurnal/>
68. Аналітична система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
69. Електронний сервіс Smida. URL: <https://smida.gov.ua/>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

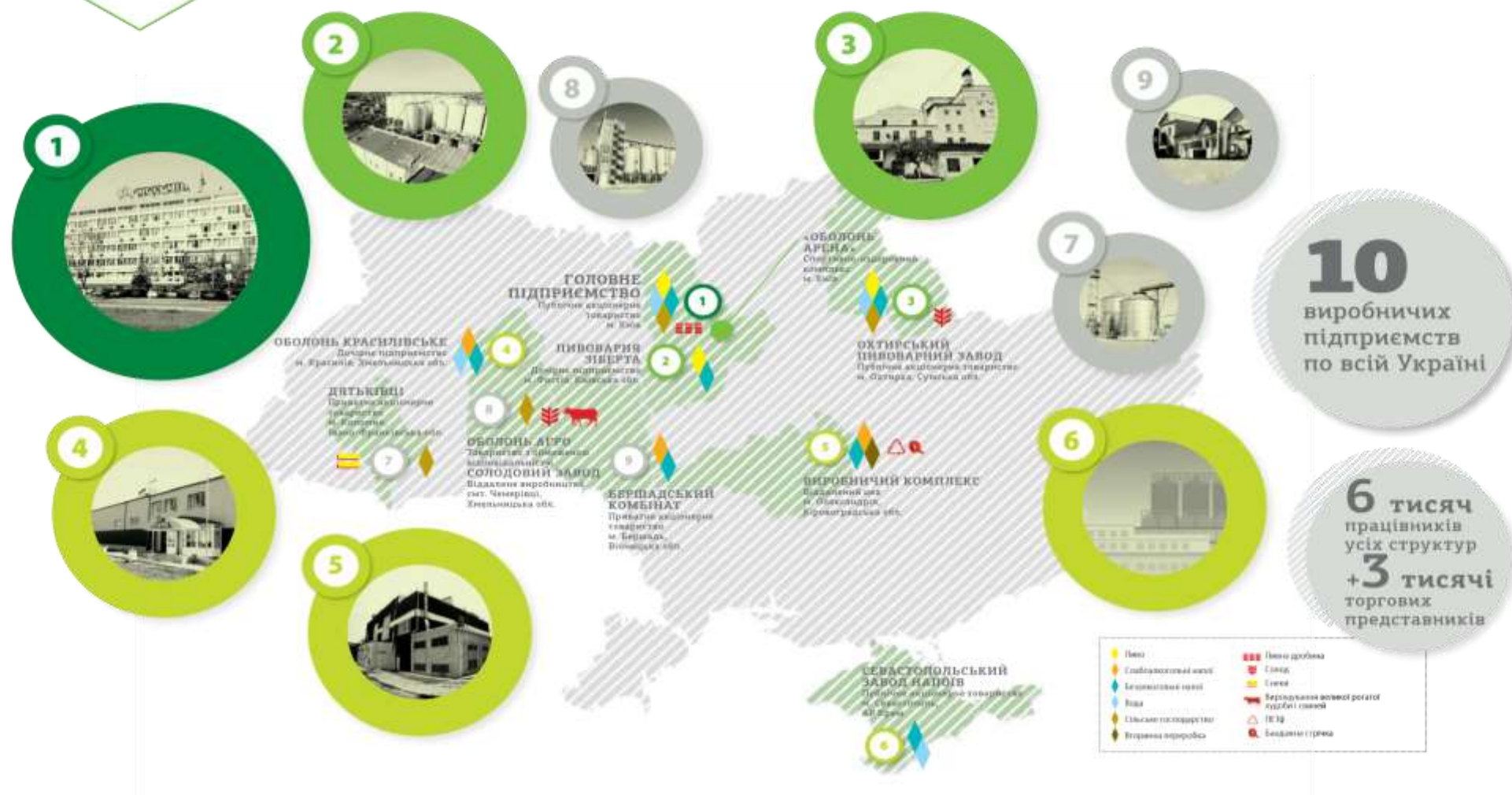


Рис. А.1 - Структура виробництва корпорації ПрАТ «Оболонь»

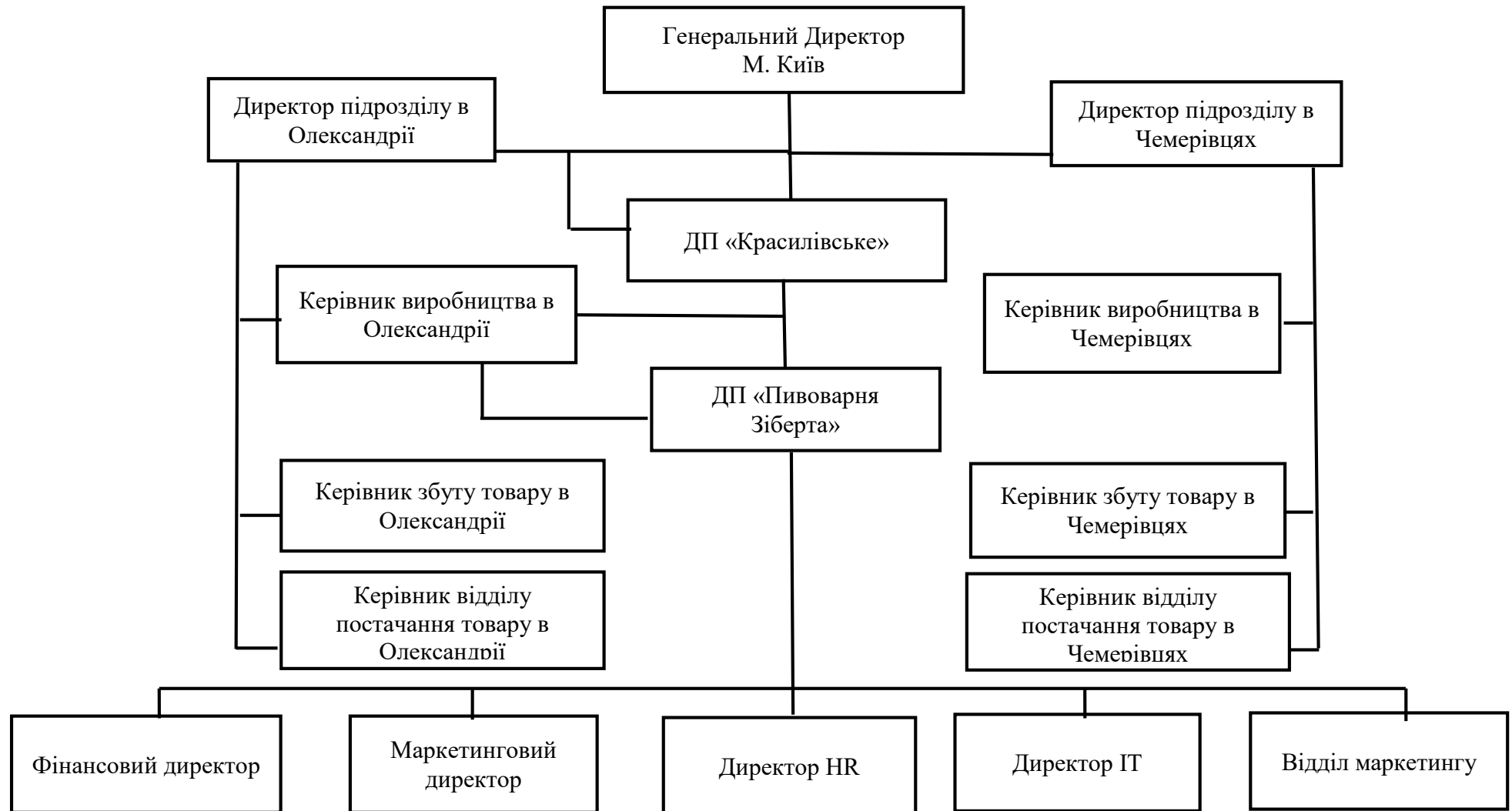


Рис. Б.2 - Структура управління корпорації ПрАТ «Оболонь»

Таблиця В.1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Оболонь» станом на  
31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	8337	6857	6026
первісна вартість	1001	43259	43396	43963
накопичена амортизація	1002	(34922)	(36539)	(37937)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48455	20201	18141
Основні засоби:	1010	5141361	4867736	4611402
первісна вартість	1011	11850066	11940760	12003847
знос	1012	(6708705)	(7073024)	(7392445)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14	14
Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205	4 693 164
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	750563	719638	753270
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297870	203818	260966
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51466	89746	44300
з бюджетом	1135	71280	35310	51330

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
у тому числі з податку на прибуток	1136	8047	5475	4813
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430965	9897	18911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46172	16876	16228
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	16455	30659	18927
Усього за розділом II	1195	1664771	1105944	1163932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2945067	2763289	2603868
Додатковий капітал	1410	8353	8353	1916
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2356	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(518048)	(746302)	(329248)
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)	(13580)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511172	542401	426702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2037873	487124	180402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237082	267953	260062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0

1	2	3	4	5
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	417962	1419600	1395479
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	830232	1021281	909794
за розрахунками з бюджетом	1620	150294	91167	104445
за у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858	164
за розрахунками зі страхування	1625	5364	5926	6382
за розрахунками з оплати праці	1630	51430	44447	57270
за одержаними авансами	1635	46900	64560	120483
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	10306	11462	13639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85487	69804	44462
Усього за розділом III	1695	1599851	2730123	2653830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149	5 857 096

**Таблиця В.2.- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ  
«Оболонь» станом на 31.12.2018**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 777 539	5 078 764	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 878 473)	(4 292 370)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	899 066	786 394	1 188 315
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	88 488	85 301	62 681
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і СГ продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(296 579)	(303 955)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(612 349)	(675 489)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(29 144)	(20 451)	(32 219)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482	0	219 688
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	(128 200)	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	90 188	39 058
Інші фінансові доходи	2220	97 691	4 259	280
Інші доходи	2240	430 848	6 725	216 198
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0

Продовження таблиці В.2

Фінансові витрати	2250	(314 744)	(275 269)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	( 381 )	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(42 861)	(23 505)	(1 418)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220 797	0	144 591
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	44 217	(39 618)	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176 580	0	257 633
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	(365 420)	0

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2 960 495	3 267 238	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	448146	529153	626692
Відрахування на соціальні заходи	2510	95052	113058	132414
Амортизація	2515	451790	457032	422999
Інші операційні витрати	2520	1 107 101	1 296 562	1 159 110
Разом	2550	5 062 584	5 663 043	5 498 272





Рис. Ж.1 - Впровадження проекту біорозкладної пляшки з деревоволокна